

**SKRIPSI**  
**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENGELOLAAN**  
**SUMBER DAYA AIR DI KABUPATEN PINRANG**

**IQBAL ARYANDI DS**

**E211 11 301**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**  
**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2016**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

### ABSTRAK

**Iqbal Aryandi DS (E21111301), Model Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Di Kabupaten Pinrang, xvi+102 Halaman+25 tabel+1 gambar+32 pustaka (1988-2014)+5 Lampiran**

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan Ilmu Administrasi yang sampai sekarang ini masih cukup menarik untuk diperbincangkan. Seperti yang kita ketahui di media sosial, baik media cetak maupun media elektronik masih sering diperbincangkan seputar kepemimpinan terutama di pemerintah daerah beserta stake holder dan instansi-instansi yang ada di pemerintah daerah. Dalam kenyataan dilapangan bahwa sebagian besar pegawai kurang berniat untuk meningkatkan dan mengembangkan keahlian dalam melaksanakan tupoksinya padahal hal ini yang menjadi poin tersendiri yang sangat mendukung pengembangan jenjang karir mereka. Hal tersebut dikarenakan kurangnya motivasi dalam diri serta pengaruh dari pemimpin untuk berkembang di dunia kerja. Dalam hal ini penulis melihat pegawai negeri sipil, hanya sedikit dari mereka yang ingin mengembangkan keahlian kerjanya akibat persepsi yang mereka ciptakan sendiri seperti kesamaan gaji antara pegawai yang kinerja tinggi dan kinerja yang rendah, jika ingin mengembangkan karir dalam hal ini kenaikan pangkat, kita harus studi lagi di perguruan tinggi yang pasti memakan banyak biaya. Keterbukaan informasi yang transparan Dinas PSDA Kabupaten Pinrang belum memuaskan masyarakat, ini terbukti dengan masih ada pengeduan masyarakat tetang keluhan proyek pengairan di darah Alitta dan bawahan dalam melaksanakan tugas dilapangan masih tidak sesuai dengan metode pelaksanaan, hal ini sesuai dengan pengaduan masyarakat yang mengeluhkan kinerja pegawai di lapangan dalam pekerjaan pemasangan batu talud & penimbunan di saluran Mattiro Bulu atau dengan kata lain pekerjaan yang dilakukan asal-asalan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui model kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air di Kabupaten Pinrang dalam mempengaruhi peningkatan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka metode penelitian yang digunakan adalah metode Kuantitatif dan teknik analisis data adalah Deskriptif. Unit analisis adalah individu dan pengumpulan data dilakukan dengan pengisian Kuesioner dan observasi untuk memberikan informasi tentang kepemimpinan kepala Dinas. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan sekunder.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Visioner kepala Dinas cenderung diterapkan dalam perkembangan organisasi dengan upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan dan perkembangan kantor Dinas PSDA Kabupaten Pinrang adalah dengan kepala dinas melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, kepala dinas mengendalikan segala aspek yang ada di kantor dinas PSDA Kabupaten Pinrang, kepala dinas melakukan dorongan bagi seluruh pegawai agar dapat terus berprestasi dan peran sebagai pemberi pelayanan dan informasi dan Kepemimpinan Transaksional kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang cenderung diterapkan untuk perkembangan organisasi namun untuk menerapkan model ini kepala dinas melihat kondisi dan situasi untuk menerapkan model kepemimpinan transaksional serta Kepemimpinan Transformasional kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang cenderung diterapkan dalam perkembangan organisasi ini terlihat dengan pimpinan setiap hari memberikan kesadaran akan pentingnya pencapaian tujuan organisasi sehingga bawahan sadar akan pentingnya hasil usaha untuk organisasi dan bertanggungjawab dari setiap tugas yang diberikan serta saling menghargai sesama itu lebih utama karena tanpa hal itu suatu organisasi tidak akan bertahan lama dan akan hancur. Kepemimpinan Visioner merupakan model kepemimpinan yang paling dominan diterapkan dari model kepemimpinan yang lain.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Visioner, Transaksional, Transformasional**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

## ABSTRACT

**Iqbal Aryandi DS (E21111301), Head Of Department Leadership Model Of Management Of The Water Resources In The Regency Pinrang, xvi +102 Pages +25 table+1 image+32 library (1988-2014)+5 Attachment**

Leadership is closely associated with the science of administration which until now it is still interesting enough to open for discussion. As we know in social media, whether printed or electronic media is still often talked about leadership especially in local governments and their stake holders and agencies-agencies that exist in local government. In reality, the situation that most employees less intends to enhance and develop skills in performing basic tasks and functions when it is being a very distinctive points in support of their career development. That is because the lack of motivation in yourself as well as the influence of leaders to thrive in the world of work. In this case the authors see civil servants, only a few of those who wish to develop expertise it works due to the perception that they create their own such as the similarities between the salaries of employees who are high performance and a low performance, if you want to develop your career in this promotion, we must study again at College definitely takes a lot of cost. Transparent information disclosure Office of PSDA Pinrang Regency has yet to satisfy the public, proved with still no public complaints about irrigation project in the area of complaints are Alitta and subordinates in performing duties, the situation is still not in compliance with the method of implementation, it is in accordance with public complaints that complained about the performance of employees on the ground in the work of stone Talud & hoarding in MattiroBulu or in other words the job done random.

The purpose of this research is to know the leadership of the head of the Department of management of the water resources in the Regency Pinrang in affecting the improvement of the organization. To achieve that goal then the research method used is the quantitative methods and techniques of data analysis was descriptive. The unit of analysis is the individual and the collection of data is carried out by filling a questionnaire and observation to provide information about the leadership of the head of Department. The data source that is used comes from the primary and secondary data.

The results showed that the Visionary leadership of the head of Department tend to be applied in the development of the organization with visionary leadership effort to attempt to progress and Development Office of the Department of management of the Water resources of the District are Pinrang with head of Department carry out a role as a visionary leader, i.e. formulating the vision, establish rapport, head of Department in control of all aspects of the Office that is in the Department of management of the water resources department head, Pinrang Regency do encouragement for all employees in order to continue progressing and role as giver of services and information and Transactional leadership of the head of Department of Water Resources Management of Regency Pinrang tends to be applied to the development of the Organization but to apply this model head of Department see conditions and situations to implement transactional leadership model as well as the Transformational leadership is head of Department of Water Resources Management of Regency Pinrang tends to be applied in the development of this organization is seen with the leaders every day gives an awareness of the importance of the achievement of the objectives of the Organization so that subordinates are aware of the importance of business results for the Organization and responsibility of each task is provided as well as mutually appreciative fellow is better because without it an organization will not last long and will be destroyed. Visionary leadership is the most dominant leadership models applied in other models of leadership.

**Keywords: Leadership, Visionary, Transformational, Transactional**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : IQBAL ARYANDI.DS  
NIM : E211 11 301  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR DI KABUPATEN PINRANG** benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Makassar, 11 Februari 2016

  
  
**IQBAL ARYANDI. DS**  
**E211 11 301**





UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

### LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : IQBAL ARYANDI DS  
NIM : E 211 11 301  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA AIR DI KABUPATEN PINRANG

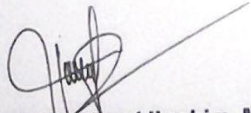
Telah diperiksa oleh pembimbing dan Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Administrasi serta layak untuk diajukan ke Sidang Ujian Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar.

Makassar, 7 Januari 2016

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,


  
Prof. Dr. H. Akmal Ibrahim, M.Si  
NIP. 19601231 198601 1 005

  
Drs. H. Nurdin Nara, M.Si  
NIP. 19630903 198903 1 002

Mengetahui :

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi



  
Dr. Hj. Hasniati, M.Si  
NIP. 19680101199702202001





**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

### **LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : IQBAL ARYANDI . DS  
NIM : E211 11 301  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA AIR DI KABUPATEN PINRANG

Telah dipertahankan dihadapan sidang penguji skripsi Program  
Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu  
Politik Universitas Hasanuddin,

#### **Dosen Penguji Skripsi**

	<b>Nama Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>Ketua Sidang</b>	: Prof. Dr.H.Akmal Ibrahim, M.Si	(.....)
<b>Sekretaris Sidang</b>	: Drs. H. Nurdin Nara,M.Si	(.....)
<b>Anggota</b>	: 1. Dr. Suryadi Lambali , MA	(.....)
	2. Dr.Hj.Syahribulan,M.Si	(.....)
	3. Drs. Ali Fauzy Eli , M.Si	(.....)

# *Lembar Persembahan*

“Dia Memberikan Hikmah (Ilmu Yang Berguna)  
Kepada Siapa Yang Dikehendaki-Nya.  
Barang Siapa Yang Mendapat Hikmah Itu  
Sesungguhnya Ia Telah Mendapat Kebajikan Yang Banyak.  
Dan Tiadalah Yang Menerima Peringatan  
Melainkan Orang- Orang Yang Berakal”.  
(Q.S. Al-Baqarah: 269)

*“...kaki yang akan berjalan lebih jauh, tangan yang akan berbuat lebih banyak, mata yang akan menatap lebih lama, leher yang akan lebih sering melihat ke atas, lapisan tekad yang seribu kali lebih keras dari baja, dan hati yang akan bekerja lebih keras, serta mulut yang akan selalu berdoa...” - 5cm.*

## **Ungkapan Hati Sebagai Rasa Terima Kasihku**

*Alhamdulillahirabbil'alamin.... Alhamdulillahirabbil 'alamin....  
Alhamdulillahirabbil alamin....*

Akhirnya aku sampai ke titik ini, sepercik keberhasilan yang Engkau hadiahkan padaku ya Rabb. Tak henti-hentinya aku mengucapkan syukur pada-Mu ya Rabb. Serta shalawat dan salam kepada Baginda Rasulullah SAW dan para sahabat yang mulia. Semoga sebuah karya sederhana ini menjadi amal shaleh bagiku dan menjadi kebanggaan bagi keluargaku tercinta.

Ku persembahkan karya ini... untuk seorang wanita yang sangat luar biasa yang tanpamu aku bukanlah siapa-siapa di dunia fana ini Ibundaku tersayang (SAWENA), serta orang yang menginjeksikan segala idealisme, prinsip, edukasi dan kasih sayang berlimpah dengan wajah datar menyimpan kegelisahan ataukah perjuangan yang tidak pernah ku ketahui, namun tetap semangat dengan penuh kesabaran dan pengertian luar biasa Ayahandaku tercinta (DARWIS) yang telah memberikan segalanya untukku

Kepada Adik-Adikku (Khaidir), (Isna Fani), (Muh. Firman), & (Aulia Arrahma) terima kasih tiada tara atas segala support yang telah diberikan selama ini dan semoga Adik-adikku tercinta dapat menggapai keberhasilan juga di kemudian hari.

Kepada teman-teman dan sahabat seperjuangan khususnya rekan-rekan BRILIAN 2011, KMP UNHAS, SAK-SAT 08 yang tak bisa disebutkan namanya satu persatu terima kasih yang tiada tara ku ucapkan semoga kalian semua sukses dan menjadi manusia yang dimuliakan Sang Maha Pencipta.

Dan untuk seseorang yang selalu mendukung & menyemangati-ku (MIDORI), terima kasih yang tak terhingga atas kesediaan mu meluangkan dan mengorbankan waktu untuk selalu membantu disetiap kendala yang ku hadapi.

Akhir kata, semoga skripsi ini membawa kebermanfaatan. Jika hidup bisa kuceritakan di atas kertas, entah berapa banyak yang dibutuhkan hanya untuk kuucapkan terima kasih kepada semua yang telah mewarnai hidup ku ....

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim...*

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...*

Segala puja dan puji hanya milik Allah SWT., Tuhan semesta alam atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah yang senantiasa dilimpahkan kepada hamba-hamba-Nya. Salam dan salawat senantiasa tercurahkan kepada Nabiullah Muhammad SAW yang menjadi pemimpin utama umat manusia dalam melakukan revolusi kehidupan dari zaman kebiadaban menuju zaman beradab seperti sekarang ini. Sehingga dengan demikian penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“ Model Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Di Kabupaten Pinrang ”**

Dalam penyusunannya penulis menyadari begitu banyak hambatan-hambatan yang sedikit banyak menghalang sehingga usaha dan kerja keras menjadi sebuah keharusan bagi penulis. Tentunya dalam setiap usaha manusia senantiasa ada campur orang lain sejatinya manusia tidak akan bisa hidup tanpa manusia lainnya. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Keluarga besar Muh. Hatta beserta istri Hj. Nisnaeni. Keluarga besar H. Ir. Hasir Cenne, M.Si. Terima kasih yang sebesar-besarnya juga untuk kakek Almarhum Sakka dan nenek tercinta Samasia serta penulis sangat berterima kasih yang tak terhingga untuk kedua orang tua Ayahanda Darwis dan Ibunda Sawena atas segala kebaikan dan kesabaran menjadi orang tua bagi anakmu ini. Terima kasih pula atas do'a yang engkau panjatkan pada Tuhan hingga anakmu bisa tumbuh dewasa dan bisa menyelesaikan satu fase dalam hidupnya, semoga anakmu ini dapat membalas semua kebaikan mu. Kepada saudara dan saudari penulis (Khaidir, Isna Fani, Muh. Firman, Aulia Arrahma). Terima kasih atas cinta, doa dan kasih serta motivasi yang diberikan kepada penulis selama ini. Terima kasih telah menjadi keluarga yang sabar.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA. Selaku Rektor Unhas beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.



2. Bapak Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
3. Ibu Dr. Hj. Hasniati, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin dan bapak Drs. Nelman Edy, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Sangkala, M.Si selaku Penasehat Akademik yang telah memberikan arahan dan masukan selama proses perkuliahan penulis.
5. Bapak Prof. Dr. H. Akmal Ibrahim, M.Si selaku pembimbing I serta Bapak Drs, H. Nurdin Nara, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan skripsi ini.
6. Seluruh pegawai Kantor Dinas PSDA Pinrang yang cukup responsif dalam membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin (terkhusus kepada dosen muda Kak Amril dan Kak Wahyu) yang telah memberikan bimbingan, saran, petunjuk, dan motivasi selama perkuliahan hingga saat ini
8. Seluruh staf Jurusan Ilmu Administrasi Fisip Universitas Hasanuddin (Kak Ina, Kak Rosmina, Ibu Ani, Kak Aci, dan Pak Lili) yang telah banyak membantu dalam pengurusan surat-surat kelengkapan administrasi selama perkuliahan terutama dalam kelengkapan skripsi penulis.
9. Kepada sahabat-sahabat yang telah menjadi saudara meski tak sedarah Uccank, Farid, Nur, Adiatma, Yamin, Edi, Afdal, Windy, IP, Nunu, Muli, Eka, Midori, Rara, Rewi Terima kasih telah banyak berbagi suka dan duka hidup selama ini. Semoga tali silaturahmi yang terjalin tetap terikat dengan erat dan tak akan putus hingga waktu yang pupus serta Muh. Rizal yang telah memberi masukan dan saran meski berbeda dalam bidang ilmu, terima kasih yang sebanyak-banyaknya.
10. Kepada teman-teman *Bright Leader Of Administration 2011* yang tidak dapat penulis sebutkan semuanya satu per satu, terima kasih telah menyempurnakan hidup penulis. Yakin bahwa semua hal yang telah kita lalui bersama dalam satu ikatan bernama *BRILIAN*

011 menjadi bumbu-bumbu yang menambah dan memperkaya rasa kehidupan kita masing-masing dimasa mendatang. *Karena kita beda maka kita bersama*. Semoga kita semua dapat menjalin keharmonisan dalam kebersamaan

11. Terima kasih kepada kanda-kanda CREATOR 07, BRAVO 08, CIA 09, PRASASTI 010 dan dinda-dinda RELASI 2012, RECORD 2013, UNION 2014, CHAMPION 2015 dan yang telah berbagi banyak hal (ilmu, pengetahuan, pengalaman dan cerita kehidupan) selama penulis bernaung di rumah kecil HUMANIS FISIP UNHAS. *Salam kejayaan dalam kebersamaan*.
12. Terima kasih kepada kanda-kanda dan para sahabat Kerukunan Mahasiswa Pinrang (KMP UNHAS) yang telah telah membantu penulis untuk masuk di Universitas Hasanuddin serta telah membantu selama berproses di kampus Universitas Hasanuddin.
13. Kepada keluarga kecil KKN TADANG PALIE 87 ( Saudara Muh. Rizal, Rico Desrianto, Aril Matasik dan Saudari Widya Angraini, Umi Kalsum, Iren Ayu Indira) terima kasih atas kehangatan dan kekeluargaan yang kalian berikan selama masa-masa KKN silam. Semoga cerita kita di Tadang Palie kemarin selalu dikenang hari ini dan nanti.
14. Terimah kasih kepada sahabat Akuntansi 1 (SakSat 08) SMK 1 Pinrang yang telah menjadi teman seperjuangan selama menuntut ilmu di SMK 1 Pirang.
15. Kepada para sahabat dan teman-teman penulis tanpa terkecuali, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih telah menjadi bagian dan berperan dalam panggung cerita serta menambah warna kehidupan penulis.

Akhir kata penulis kembali mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menjalani hari-harinya selama ini, semoga Allah SWT., memberikan balasan yang setimpal atas kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.

Sekian.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN .....	v
LEMBAR PENGESAHAN.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
LAMPIRAN.....	xvii

### BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Rumusan Masalah .....	7
I.3 Tujuan Penelitian .....	8
I.4 Manfaat Penelitian .....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Kepemimpinan .....	10
II.1.1 Defenisi Kepemimpinan .....	10
II.1.2 Tugas Kepemimpinan .....	14
II.1.3 Fungsi Kepemimpinan.....	15
II.1.4 Gaya Kepemimpinan.....	20
II.1.5 Model Kepemimpinan.....	21
II. 1. 5.1 Kepemimpinan Visioner.....	21
II. I. 5. 2 Kepemimpinan Transaksional .....	26
II. I. 5. 3 Kepemimpinan Transformasional .....	30
II.1.5 Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	36
II.1.6 Teori Kepemimpinan .....	41
II.2 Kerangka Konsep.....	51



### **BAB III METODE PENELITIAN**

III.1 Pendekatan Penelitian .....	52
III.2 Tipe Penelitian .....	52
III.3 Populasi Dan Sampel.....	53
III.4 Jenis Dan Sumber Data .....	53
III.5 Teknik Pengumpulan Data .....	55
III.6 Teknik Analisis Data.....	55
III.7 Defenisi Operasional .....	57
III.7.1 Kepemimpinan Visioner.....	57
III.7.2 Kepemimpinan Transaksional .....	58
III.7.3 Kepemimpinan Transformasional .....	58
III.8 Operasional Konsep.....	59

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

IV.1 Lokasi Penelitian.....	62
IV.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	62
IV.1.2 Visi Dan Misi .....	66
IV.1.3 Struktur Organisasi .....	66
IV.1.4 Keadaan Pegawai.....	67
IV.2 Hasil Penelitian Dan Pembahasan Penelitian .....	69
IV.2.1 Karakteristik Responden .....	69
IV.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
IV.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	71
IV.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	71
IV.2.2 Hasil Penelitian .....	72
IV.2.2.1 Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Dinas Psda Kab. Pinrang .....	73
IV.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional Dalam Meningkatkan Dinas Psda Kab. Pinrang .....	80
IV.2.2.3 Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Dinas Psda Kab. Pinrang .....	89

## **BAB V PENUTUP**

V.1 Kesimpulan.....	98
V.2 Saran.....	100
Daftar Pustaka .....	101

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Karakteristik gaya kepemimpinan.....	35
Tabel 2 : Tipe-Tipe Kepemimpinan Rivai & Mulyadi .....	37
Tabel 3 : Skor Tiap Indikator Menurut Sugiyono.....	57
Tabel 4 : Operasional Konsep.....	59
Tabel 5 : Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan .....	68
Tabel 6 : Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan.....	69
Tabel 7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jensi Kelamin .....	70
Tabel 8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	71
Tabel 9 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 10 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menjalin Hubungan Dengan Terampil .....	73
Tabel 11 : Tanggapan Respoden Tentang Pemimpin Membentuk & Mempengaruhi Aspek Operasi Organisasi.....	74
Tabel 12: Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Melihat Tantangan & Memanfaatkan Peluang Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi.....	75
Tabel 13 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memanfaatkan Lingkungan Eksternal Dan Berhubungan Secara Terampil Dengan Pihak-Pihak Luar.....	76
Tabel 14 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Visioner.....	77
Tabel 15 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberi Imbalan Bagi Yang Mematuhi Prosedur Tugas Dan Berhasil Mencapai Target .....	81
Tabel 16 :Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Selalu Melakukan Pengawasan Secara Langsung Dan Tidak Segan Mengoreksi Serta Mengevaluasi .....	82
Tabel 17 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberikan Peringatan Dan Sanksi Langsung Apabila Terjadi Kesalahan Dalam Proses Yang Dilakukan Oleh Bawahan.....	83



Tabel 18 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menunggu Terjadinya Penyelewengan Atau Kesalahan Untuk Muncul Terlebih Dahulu Baru Kemudian Mengambil Langkah Perbaikan.....	84
Tabel 19 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transaksional.....	86
Tabel 20 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menekankan Pada Pengembangan Dan Pencapaian Tujuan Organisasi Dari Pada Kepentingan Masing-Masing .....	89
Tabel 21 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mendorong Karyawan Untuk Lebih Menyadari Arti Penting Hasil Usaha .....	90
Tabel 22 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Meningkatkan Kesadaran Atas Pentingnya Suatu Tugas Pekerjaan .....	91
Tabel 23 : Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Meningkatkan Kebutuhan Karyawan Yang Lebih Tinggi Seperti Harga Diri Dan Aktualisasi Diri .....	92
Tabel 24 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional .....	93
Tabel 25 : Rekapitulasi Ketiga Gaya Kepemimpinan.....	96

# **BAB I**

## **PANDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Indonesia disebut sebagai negara yang majemuk karena negara Indonesia mempunyai berbagai suku dan budaya yang tersebar dari sabang sampai merauke. Untuk mempersatukan dari semua suku dan budaya dibutuhkan suatu pemerintahan yang mampu menangani berbagai kemajemukan tersebut. Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus mempunyai strategi dalam melaksanakan tugasnya dengan melihat lingkungan sekitarnya.

Untuk memaksimalkan perkembangan organisasi yang berdampak kepada masyarakat tidak terlepas dari sumber daya yang ada. Apalagi di era globalisasi sekarang ini dimana persaingan sangat ketat disegala bidang, termasuk pelayanan kemasyarakatan dalam hal ini pengelolaan sumber daya air (Dinas PSDA) yang merupakan suatu tantangan dimana hal ini harus dihadapi bagi penyelenggara sekaligus pelaksana pembangunan Indonesia. Para pelaksana pelayanan publik di setiap instansi pemerintahan harus menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan organisasi agar roda pemerintahan berjalan dengan baik.

Dalam rangka mewujudkan upaya Pemerintahan Yang Baik (*Good Governance*) maka perlu ada kerja sama yang baik dari berbagai pihak diantaranya adalah pemerintah, pihak swasta dan masyarakat. Untuk mewujudkan itu maka dalam suatu organisasi pemerintahan dibutuhkan seorang Pemimpin yang mempunyai visi, arah, dan tujuan yang jelas, sehingga laju dan perkembangan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Namun pada realitasnya banyak pemimpin yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan masyarakat, karena memang kita melihat banyak pemimpin, pada saat sekarang tidak mempunyai visi dan misi yang jelas sehingga instansi atau lembaga pemerintahan menjadi tidak menentu. Hal tersebut mengakibatkan organisasi menurun serta dampak yang diberikan kepada masyarakat yang kurang tepat waktu juga jauh dari harapan. Hal ini mengakibatkan pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat menjadi buruk dan tidak menentu. Oleh karena

itu untuk mewujudkan upaya Pemerintahan Yang Baik maka pemimpin itu harus mempunyai visi dan misi serta tujuan yang jelas, sehingga apa yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik serta pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat dapat berjalan dengan baik agar Pemerintahan yang baik dapat terwujud.

Organisasi-organisasi di seluruh dunia mencemaskan oleh faktor-faktor eksternal yang memaksa mereka untuk berubah secara drastis dan inovatif. Inisiatif untuk melakukan perubahan dengan berbagai upaya sistematis, banyak dilakukan perusahaan, organisasi maupun lembaga. Hasil dari upaya-upaya ini banyak yang berhasil, namun banyak pula yang gagal. Salah satu penentu yang menyebabkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi adalah masalah kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan lokomotif organisasi yang selalu menarik dibicarakan. Daya tarik ini didasarkan pada latar historis yang menunjukkan arti penting keberadaan seorang pemimpin dalam setiap kegiatan kelompok dan kenyataan bahwa kepemimpinan merupakan sentrum dalam pola interaksi antar komponen organisasi. Pengaruh pemimpin menentukan kelahiran, pertumbuhan dan kematian organisasi.

Pemimpin yang memiliki kegesitan, kecepatan serta mampu beradaptasi dalam membawa jalannya organisasi memiliki pengaruh yang penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang senantiasa mengalami perubahan. Sebab, fleksibilitas organisasi pada dasarnya merupakan karya orang-orang yang mampu bertindak proaktif, kreatif dan inovatif. Pribadi-pribadi seperti inilah yang dibutuhkan sebagai pemimpin organisasi saat ini. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas ke arah mana organisasi akan di bawa.

Keberhasilan masa kini dan pada masa yang akan datang organisasi tidak bisa dilepaskan dari model pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dalam konteks perjalanan dan eksistensi organisasi, pemimpin bisa diibaratkan sebagai pemegang kemudi yang menentukan arah dan tujuan organisasi sekaligus eksistensinya pada masa yang akan datang.



Organisasi sebagai wadah merupakan tempat berkumpulnya individu-individu yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tugas mengarahkan organisasi, yang di dalamnya berisi manusia dengan berbagai latar belakang, karakter dan kepentingan bukan hal mudah yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin.

Berbicara kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan Ilmu administrasi yang sampai sekarang ini masih cukup menarik untuk diperbincangkan. Seperti yang kita ketahui di media sosial, baik media cetak maupun media elektronik masih sering diperbincangkan seputar kepemimpinan terutama di pemerintahan daerah beserta stake holder dan instansi–instansi yang ada di pemerintah daerah.

Dalam kenyataan di lapangan bahwa sebagian besar pegawai kurang berniat untuk meningkatkan dan mengembangkan keahlian setiap individu padahal hal ini yang menjadi poin tersendiri yang sangat mendukung pengembangan jenjang karir mereka. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pengaruh dari pemimpin untuk lebih berkembang di dunia kerja. Dalam hal ini penulis melihat pegawai negeri sipil, hanya sedikit dari mereka yang ingin mengembangkan keahlian kerjanya akibat persepsi yang mereka ciptakan sendiri seperti kesamaan gaji antara pegawai yang kinerja tinggi dan kinerja yang rendah, jika ingin mengembangkan karir dalam hal ini kenaikan pangkat kita harus studi lagi di perguruan tinggi yang pasti memakan banyak biaya. Dari pemikiran-pemikiran tersebut pegawai akan menutup mindset mereka untuk lebih berkembang di dunia kerja. Serta dari hasil observasi di lapangan penulis mendapatkan pegawai ditempatkan tidak sesuai dengan keahliannya ini terbukti saat penulis survei langsung dengan beberapa pegawai dari sini pegawai tidak mengetahui tupoksinya serta masih bingung terhadap prosedur persuratan yang masuk di kantor Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air terutama di Bagian Umum.

Keterbukaan informasi yang transparan Dinas PSDA Kabupaten Pinrang belum memuaskan masyarakat, ini terbukti dengan masih ada pengeduan masyarakat tentang keluhan proyek pengairan di daerah Alitta dan bawahan dalam melaksanakan tugas dilapangan masih tidak sesuai dengan metode pelaksanaan, hal ini sesuai dengan pengaduan

masyarakat yang mengeluhkan kinerja pegawai di lapangan dalam pekerjaan pemasangan batu talud & penimbunan di saluran Mattiro Bulu atau dengan kata lain pekerjaan yang dilakukan asal-asalan. (sumber : <http://pindu.pinrangkab.go.id/index.php?page=arsip> )

Disinilah bagaimana seseorang pimpinan yang betul-betul menerepkan jiwa kepemimpinannya dibutuhkan untuk mendorong pegawai menjadi lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya serta mengubah mindset mereka yang salah agar jalannya organisasi menjadi lebih baik. Model kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Adanya model kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta lebih terbuka dalam memberikan informasi.

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air merupakan dinas yang berperan sebagai pelaksana urusan pemerintahan daerah dibidang pengelolaan sumber daya air kabupaten Pinrang. Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah antara lain :

1. Perencanaan kebijakan pelaksanaan di bidang Pengelolaan Sumber Daya Air.
2. Pelaksanaan kegiatan operasional di bidang Pengelolaan Sumber Daya Air yang meliputi bidang bina program, pembangunan, operasional, dan pemeliharaan serta bina manfaat.
3. Pembangunan dan pemeliharaan jaringan irigasi, sungai, rawa, waduk dan pantai.
4. Pembinaan dan pemberian penyuluhan serta perizinan terhadap penggunaan fasilitas pengairan.
5. Pengawasan, pengendalian, dan mengevaluasi pembangunan, peningkatan, rehabilitasi irigasi air bawah tanah dan jaringan tersier.

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang mempunyai peran yang strategis dalam perumusan kebijakan teknis bidang Sumber Daya Air, oleh karena itu aspek-aspek yang mendukung segala bentuk tugas dan fungsi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang haruslah berkualitas dan profesional salah satunya adalah sumber daya manusia dalam hal ini seorang pemimpin yang memiliki kompetensi, kualitas yang baik serta

yang mempunyai integritas dan dedikasi yang baik terhadap kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, menyadari tugas dan fungsi pokok yang dijalankan, pemimpin Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang berperan penting untuk mengarahkan dan membina bawahannya melalui kebijakan-kebijakan serta tanggung jawab yang diberikan karena pegawai adalah penggerak utama lajunya organisasi melalui program-program yang terencana dan berkesinambungan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sekarang ini banyak orang yang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Konon sangat sulit mencari kader-kader pemimpin yang baik pada berbagai tingkatan. Orang-orang pada zaman sekarang lebih cenderung mementingkan diri sendiri atau kurang peduli pada kepentingan orang lain dan kepentingan lingkungan kerjanya.

Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena makin langkanya kepedulian pada kepentingan orang banyak dan lingkungan kerja, masalah-masalah yang mendasar yang menandai kekurangan ini karena adanya krisis komitmen. Kebanyakan pemimpin tidak merasa mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memikirkan dan mencari solusi dari masalah organisasi yang dihadapi dan masalah yang akan di hadapi kemudian hari secara bersama-sama, masalah harmoni dalam kehidupan dan masalah kemajuan dalam kebersamaan.

Melihat kondisi birokrat pemerintahan Indonesia yang semakain mundur, pamimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya serta pandangan jauh kedepan mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan organisasi, orang-orang yang dipimpin dan masyarakat yang dilayaninya. Mau mendengarkan masukan dari bawahan, dapat bertahan serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dikemudian hari.

Mengingat pentingnya hal tersebut dan untuk menyikapi kondisi diatas, maka dari itu penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji “ **Model Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Di Kabupaten Pinrang**”



## **I.2 Rumusan Masalah**

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) Kabupaten Pinrang selaku badan organisasi yang mempunyai tugas dalam meningkatkan pembangunan Indonesia dengan sumber daya manusia yang dipilih secara selektif dan mempunyai kualitas baik yang diharapkan memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat Kabupaten Pinrang, dimana hal ini tidak terlepas dari seorang pemimpin yang mampu membawa organisasi menjadi lebih baik dengan cara melihat kondisi organisasi dan masalah yang dihadapi kedepannya mampu di selesaikan dan ditangani dengan baik atau dengan kata lain dalam hal ini seorang pemimpin sangat diharapkan mampu menangani segala fenomena birokrasi pemerintahan Indonesia khususnya di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang

Maka dari itu perlu sekali diteliti tentang Model Kepemimpinan di Dinas PSDA Kabupaten Pinrang, kepemimpinan diharapkan mampu mempengaruhi perkembangan organisasi serta bawahannya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kemajuan suatu organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang, maka yang menjadi pokok permasalahan pada penelitian ini adalah ;

1. Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang ?
2. Model Kepemimpinan Yang Bagaimana Dominan Diterapkan Oleh Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang di kemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk Mengetahui Model Kepemimpinan Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang.
2. Untuk Mengetahui Model Kepemimpinan Yang Dominan Diterapkan Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang.

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian diatas yang mempunyai tiga poin yaitu :

a) Akademis dan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperkaya studi perkembangan Ilmu Administrasi dan Manajemen terutama teori dan konsep Kepemimpinan secara umum dan secara khusus dalam birokrasi pemerintahan

b) Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran ide dan gagasan bagi para pemimpin dan calon pemimpin dalam birokrasi pemerintahan terkhusus untuk para penyelenggara pemerintahan di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) Kab. Pinrang mengenai Kepemimpinan Visioner, Transaksional, dan Transformasional.

c) sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II. 1 Kepemimpinan

##### II. 1. 1 Defenisi Kepemimpinan

Defenisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Defenisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan efektivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang dalam kelompok atau organisasi.

Yukl (Pasolong. 2013:4) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk menggapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi.

Hanson (Masoang. K. A & Tilomi. A. A. 2011:149) Istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Pfiffner & Presthus (Sutarto. 2012:15). *“Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends”*. (Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

Maxwell (Pasolong. 2013:4) kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Lebih jauh Maxwell menjelaskan bahwa

“Pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga, siapa yang paling diperhatikan, ketika persoalan dibicarakan? Siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya?, yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang yang lainnya? Jawaban terhadap semua pertanyaan itu akan membantu untuk menemukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu.”

Bahkan pengaruh menurut Maxwell merupakan investasi yang paling baik untuk masa depan.

Oleh karena itu, Kepemimpinan pada hakekatnya menurut Rivai (2008:3) adalah :

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang semangat dalam mencapai tujuan bersama.
3. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi , dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.
5. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal ataupun tidak formal. Pengaruh formal ada apabila pemimpin memiliki posisi manajerial didalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal yang masing-masing dapat dibedakan.

6. Pemimpin formal (Lembaga Eksekutif, Legislatif, Dan Yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, seperti;

- a. Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, artinya memiliki legitimasi.
- b. Harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu.
- c. Mendapat dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya.
- d. Memperoleh balas jasa/kompensasi baik materil maupun immateril tertentu.
- e. Kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan dan lain-lain.
- f. Mendapat *reward* dan *punishment*.
- g. Memiliki kekuasaan dan wewenang.

7. Pemimpin informal (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dan lain-lain) artinya seseorang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/komunitas tertentu, seperti :

- a. Sebagian tidak/belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
- b. Masa kepemimpinannya sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya.
- c. Tidak di *back up* dari organisasi secara langsung.
- d. Tidak mendapat imbalan atau kompensasi.
- e. Tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi dan tidak memiliki atasan.
- f. Tidak ada *Reward* Dan *Phunishment*.

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktifitas dari individu dan kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Sunindhia & Ninik (1988:41) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan dan ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuasaan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Sukarma (1990:3) Kepemimpinan dalam Administrasi adalah kemampuan untuk mengendalikan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki atau yang telah ditetapkan.

## **II. 1. 2 Tugas Kepemimpinan**

Tugas kepemimpinan pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan birokrasi dan kekompakan orang yang dipimpin. Keating (Pasolong. 2013:21) mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu ; (1) Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. (2) Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok. (3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan. (4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usulan dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah dan mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama. (5) Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya. (6) Menyimpulkan (*summrizing*) yaitu



kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Lebih lanjut Keating mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan dalam kelompok antara lain. Yaitu ; (1) Mendorong (*encouraging*) yaitu bersikap hangat, bersahabat menerima orang-orang. (2) Mengungkapkan perasaan (*expresing feeling*) yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, ras bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain. (3) Mendamaikan (*harmonizing*) yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain. (4) Mengalah (*compromizing*) yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya. (5) Memperlancar (*gatekeeping*) yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua secara ikhlas menyumbang dan mengungkapkan gagasan-gagasan. (6) Memasang aturan main (*setting standarts*) yaitu tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

### **II. 1. 3 Fungsi Kepemimpinan**

Rivai & Mulyadi (2013:34) Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus mewujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi;

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

Siagian (2010:48) lima fungsi pimpinan yang hakiki:

1. Pimpinan selaku penentu arah

Bahwa kemampuan para pejabat pimpinan sebagai penentu arah yang hendak ditempuh dimasa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasi. Strategi, taktik, teknik, dan keputusan operasional yang idak tepat akan mengakibatkan organisasi bergerak pada arah yang tidak benar yang, apabila dibiarkan berlanjut, bukan hanya akan merugikan organiasi yang bersangkutan, akan tetapi bahkan akan merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Pimpinan puncak organisasilah yang mejadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi. Sebagia wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

Salah satu konsekuensi dari fungsi demikian ialah bahwa seorang pimpinan mutlak perlu mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijaksanaan strategi, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh para pejabat pimpinan yang lebih tendah. Bahkan lebih dari itu. Dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi sebagai pelaksanaan dari berbagai keputusan yang telah diambil. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran dapat dicapai.

Artinya, dengan demikian persepsi yang telah diperoleh dari berbagai pihak dapat ditumbuhkan, seluruh kebijaksanaan yang ditempuh serta latar belakangnya dapat dipahami, dukungan yang diperlukan dapat diperoleh.

### 3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Keterbatasan keterampilan merupakan akibat dari gabungan antara pendidikan yang rendah dan pengalaman yang terbatas. Kedua faktor tersebut tidak memungkinkannya menyerap sesuatu dengan cepat, apalagi kalau sesuatu pesan disampaikan semata-mata dengan tulisan. Yang lebih bermanfaat baginya adalah simbol-simbol yang dengan masih muda dapat divisualisasikannya, apalagi visualisasi itu disebut dalam bentuk-bentuk yang tidak asing baginya.

Norma-norma sosial yang dianut oleh penerima yang memberikan petunjuk baginya tentang yang benar dan salah, yang baik dan buruk turut pula berperan sebagai pembatas terhadap apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Kepekaan komunikator terhadap pengaruh norma-norma sosial tersebut akan mendukung keinginannya untuk menyampaikan pesan dengan baik.

Mata rantai terakhir dalam proses komunikasi ialah adanya sistem umpan balik yang andal. Melalui umpan baliklah sumber pesan akan mengetahui apakah pesan yang disampaikannya diterima secara utuh atau tidak. Kriteria utama untuk menentukan diterima tidaknya pesan secara utuh terlihat dari respons yang diberikan oleh penerima. Jika sasaran disampaikannya pesan adalah agar pihak-pihak tertentu diluar organisasi memberikan dukungan terhadap kegiatan operasional organisasi dan dukungan tersebut diterima, berarti telah terjadi proses komunikasi yang efektif. Jika tidak, berarti ada sesuatu hal yang tidak terjadi sebagaimana diharapkan. Apabila sasaran yang ingin dicapai oleh komunikator adalah menghilangkan penolakan atas sesuatu keputusan yang oleh para bawahan dipandang tidak populer dan ternyata para bawahan memahami, menerima dan mau dengan ikhlas menjalankan keputusan tersebut, berarti telah terjadi proses komunikasi yang efektif.

Disamping itu, sistem umpan balik diperlukan pula oleh sumber pesan dalam usahanya meningkatkan kemampuannya berkomunikasi secara efektif dimasa-masa yang akan datang, yang berarti peningkatan kemampuannya sebagai seorang pemimpin.

### 4. Pemimpin sebagai mediator

Sudah barang tentu setiap pimpinan ingin mengetahui sampai sejauh mana ia berhasil atau tidak berhasil dalam menyelenggarakan fungsinya selaku mediator, khususnya dalam mengatasi situasi konflik. Ukuran satu-satunya ialah hasil yang dicapai. Seorang pimpinan dapat dikatakan berhasil mengatasi konflik apabila terwujud:

- a. Stimulasi bagi para bawahan untuk semakin kreatif dan inovatif,
- b. Timbulnya dorongan perhatian dan rasa ingin tahu dikalangan para bawahannya,
- c. Peningkatan kemampuan para bawahan untuk mengemukakan dan merumuskan suatu permasalahan secara baik,
- d. Penyaluran ketegangan secara baik,
- e. Menumbuhkan situasi yang mendorong iklim dalam mana para bawahan mampu melakukan penilaian atas diri sendiri yang pada gilirannya mempermudah terjadinya perubahan dimasa yang akan datang, baik yang menyangkut persepsi, kemampuan kognitif maupun sikap dan perilaku dimasa yang akan datang.

Seorang pimpinan dapat dikatakan kurang berhasil memainkan peranannya selaku mediator apabila dalam menangani situasi konflik yang terjadi ialah:

- a. Tidak terdorong timbul dan berkembangnya iklim dimana komunikasi kesemua jurusan yaitu vertikal kebawah, vertikal keatas, secara horizontal dan diagonal melalui mana berbagai hal yang dapat menimbulkan situasi konflik dapat dihindarkan,
- b. Tidak meningkatkan kekompakan diantara bawahannya,
- c. Tetap menonjolkan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Jelaslah bahwa kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

## 5. Peranan selaku integrator

Sangat diperlukan integrator terutama pada hirarkhi puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pejabat pimpinan, terlepas dari hirarkhi jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator. Hanya cakupan dan intensitasnya berbeda-beda. Artinya,

semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarkhi kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut. Hanya pimpinanlah yang berbeda *“diatas semua orang dan semua satuan kerja”* yang memungkinkannya menjalankan peranan integratif yang didasarkan pada pendekatan yang holistik.

#### **II. 1. 4 Gaya Kepemimpinan**

Hersey (Masaong dan Tilomi. 2011:150) Gaya Kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersiapkan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka melalui memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Thoha (Masaong dan Tilomi. 2011:150) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pasolong (2013:36). Pada dasarnya gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya. Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pengikut. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Heidjrachman dan Husnan (Masaong dan Tilomi. 2011:150) Gaya Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

## **II.1.5 Model Kepemimpinan**

### **II. 1. 5. 1 Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya. Di benaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi.

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.

“Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas”. (Diana Kartanegara)

Kepemimpinan visioner adalah sebuah pola memimpin dengan cara menentukan visi bersama sesuai dengan tuntutan perubahan di masyarakat kemudian memberi petunjuk kepada orang-orang di dalam organisasi untuk bekerja sesuai dengan visi yang telah ditetapkan bersama-sama sehingga hasil kerja yang diwujudkan akan sesuai dengan visi. Sedangkan pemimpin visioner adalah seorang pemimpin yang dalam menjalankan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi menekankan pada visi yang telah ditetapkan



bersama, sehingga langkah-langkah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi merupakan perwujudan dari visi organisasi.

Dengan membawa perasaan atau emosi masyarakat atau bawahannya ke arah mimpi-mimpi terhadap masa depan organisasi yang ia pimpin, pemimpin Visioner memiliki pengaruh yang sangat positif sekali dalam lingkungan organisasi atau pekerjaanya.

Menurut Eko Maulana Ali yang dalam bukunya *Kepemimpinan Integratif Dalam Konteks Good governance* bahwa ada beberapa hal yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk menjadi seorang pemimpin visioner, yaitu:

- 1) Pemimpin harus mampu berhubungan secara terampil dengan para pejabat dan PNS atau karyawan yang mengharapkan bimbingan, dorongan dan motivasi dari pemimpinnya.
- 2) Pemimpin harus mampu membentuk dan mempengaruhi semua aspek operasi organisasi, seperti tertib administrasi, disiplin dan etos kerja pegawai, loyalitas dan dedikasi terhadap tugas, menerapkan prinsip *the right man on the right place* dan *reward and punishment* yang konsisten dan konsekuensi, memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat yang memerlukan, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai.
- 3) Pemimpin harus sangat cerdas dalam menyiasati masa depan, dengan melakukan penyuaian-penyuaian berdasarkan telaahan strategis terhadap faktor tantangan dan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau pemerintahan dan pencapaian terhadap visi yang telah ditetapkan.
- 4) Pemimpin harus memanfaatkan lingkungan eksternal secara maksimal dan berhubungan secara terampil dengan pihak-pihak luar pemerintah yang mempengaruhi organisasi pemerintahan yang dipimpin seperti anggota legislatif, pimpinan partai politik, tokoh masyarakat, alim ulama, cerdik pandai, LSM dan para investor. Seorang pemimpin harus menjamin bahwa organisasinya berbeda pada posisi yang baik untuk menghadapi kondisi yang berkembang didalam kehidupan masyarakat, masalah yang berkaitan dengan hukum dan lingkungan yang mempengaruhinya.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Sudarmanto (2014:140) Seorang pemimpin tidak hanya mampu merumuskan visi yang baik. Akan tetapi, pemimpin harus mampu menerjemahkan visi kedalam kegiatan operasional yang lebih membumi.

Burt Nanus (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran penentu arah (direction setter). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari “get-go.” Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
2. Agen perubahan (agent of change). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, Sosial, Teknologi, Dan Perubahan Politik terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan.

3. Juru bicara (spokesperson). Memperoleh “pesan” ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus “bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.”
4. Pelatih (coach). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan,” atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai “*player-coach*.”

## **II. 1. 5. 2 Kepemimpinan Transaksional**

Secara sederhana kepemimpinan Transaksional didefinisikan sebagai suatu transaksi, antar pemimpin yang dianggap sebagai bos dan pengikut atau pembantunya. Hubungan kerja antara pemimpin dengan yang dipimpin ditentukan dengan upah dan insentif. Hubungan kerja antara pemimpin dengan yang dipimpin didasarkan pada suatu proses barter yang didahului dengan kesepakatan kerja yang saling menguntungkan. Cara ini pada awal perkembangan manajemen dianggap paling efektif dalam meningkatkan produktifitas.

Burns yang pertama kali menyebut tipikal kepemimpinan seperti ini sebagai kepemimpinan Transaksional yang menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mencapai tujuan organisasi melalui upaya orang lain sebagai kaki tangannya. Tidaklah mengejutkan bahwa para pengikut dari pemimpin transaksional yang efektif bagaikan pengikut-pengikut yang berdiri sendiri atau dengan kata lain bekerja sendiri. Karena dengan menunjukkan prestasi dalam pencapaian tujuan yang diberikan, mereka mengharapkan suatu penghargaan berupa apa saja, semisal pemberian penghargaan pujian, kenaikan jabatan, kenaikan insentif, bahkan kedekatan dengan bos.

Secara konseptual Burns (Eko Maulana Ali. 2013:55). Mengemukakan, kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja. Artinya pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Dalam hal ini Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) menambahkan, bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis.

Menurut Bycio (Eko Maulana Ali. 2013:56) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana seseorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, penghargaan. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Dalam konteks Indonesia, yang memiliki kondisi heterogenitas kebutuhan sangat tinggi secara sosial ekonomi dan juga budaya, maka semua model kepemimpinan bisa saja diterapkan, termasuk didalamnya model kepemimpinan transaksional. Sekalipun kondisi sosial ekonomi masyarakat berubah cukup mendasar, begitu juga konstalasi sosial politik dan pemerintahan yang semakin terbuka dan demokratis, tidak berarti hanya satu model saja, seperti kepemimpinan transaksional yang relevan dan layak diterapkan untuk mencapai tujuan

pemerintahan, khususnya pemerintahan yang ada di daerah dan di tingkat lokal. Dalam banyak kasus, kepemimpinan transaksional dianggap lebih rasional diterapkan karena kompatibel dengan kondisi daerah yang rata-rata hirarki kebutuhan masyarakat masih rendah.

Digunakannya model kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Sejumlah faktor pembentuk model kepemimpinan ini digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya. Dengan demikian model kepemimpinan ini sesungguhnya sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan ini yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan organisasi.

Faktor-faktor yang menjadi karakteristik utama dalam kepemimpinan Transaksional sebagai berikut;

1. *Contingent Reward*. Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target yang telah ditentukan. Di sejumlah kasus, transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka. Faktor *contingent reward* dalam kepemimpinan transaksional ini melibatkan pemberian tugas atau pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau reward aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.

2. *Management-by-Exception* Aktif (MBE-A). Manajemen eksepsi aktif (*active management byexception*). Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan eror yang ditunjukkan pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan.
3. Dalam manajemen eksepsi pasif (MBE-P), *passive management-by- exception*). Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai dengan prosedur dan standar, maka pemimpin transaksional tidak memberika evaluasi apapun kepada bawahan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadi penyelewengan, kesalahan, dan error untuk mencul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. MBE-P efektif untuk dilakukan takkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan padanya.

### **II. 1. 5. 3 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Burns (Eko Maulana Ali. 2013:106) kepemimpinan transformasional diartika sebagai : Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual proces of raising one another to higher levels of morality and motivation.



Kepemimpinan Transformational menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya .

Bass (Eko Maulana Ali.2013:106) megemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Parah bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Lebih lanjut Bass (1995) dan Sunarsih (2001) dan Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa lakukan. dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan, atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja .

Kemudian Jack Welch menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan .

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berupaya mentransformasi nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasional nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya di antara anggota organisasi. kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarah organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Menurut Bass (2009) Kepemimpinan Transformasional adalah model pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawan, yaitu dengan;

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
2. Mendorong karyawan mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Lebih lanjut Bass (1990) menggarisbawahi beberapa prinsip dasar lainnya mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan;

1. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan menilai dari tugas pekerjaan tersebut
2. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi
3. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.

Apa yang dikembangkan Burns dan Bass di atas menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan diri dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari apa yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan kharisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual.

Pada prinsip pemimpin transformasional akan berusaha menimbulkan kesadaran para pengikutnya dengan mengarahkannya pada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional senantiasa berusaha menstimulus orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, disamping dia juga merupakan seorang pendengar baik. Jika semua upaya itu berhasil dilakukan dengan baik, maka tidak salah jika Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut : *Leadership and performance beyond expectations*.

Artinya seorang pemimpin transformasional harus mampu mendorong bawahan, pengikut atau pegawai untuk meningkatkan kinerjanya yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas atau potensi yang ada atau dimiliki. Selain itu pemimpin transformasional harus dapat meningkatkan kesadaran bawahan akan tata nilai yang tataran atau tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan dan kebersamaan. Pemimpin disebut transformasional diukur dalam hubungan dengan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat para pengikut terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan (1) Membuat mereka lebih sadar akan pentingnya suatu pekerjaan (2) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha (3) Mendorong mereka lebih mendahulukan organisasi atau tim dari pada kepentingan dirinya , dan (4) Mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Sementara itu Gary Yukl (Eko Maulana Ali. 2013:109) menyatakan karakter dari kepemimpinan transformatif antara lain sebagai berikut:

*Pertama*, fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Disini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.

*Kedua*, pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin transformatif menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total.

*Ketiga*, pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya. Disini Yulk memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.

*Keempat*, pemimpin transformatif mengandung muatan stimulus intelektual. Yang artinya dalam sistem ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru.

*Kelima*, kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandalkan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

Apa yang dijelaskan diatas bahwa pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.

Maka dari itu berikut indikator tiap model kepemimpinan:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Model Kepemimpinan**

<b>Kepemimpinan Visioner</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>
Pemimpin menjalin hubungan dengan terampil dengan memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi pada bawahan.	Bawahan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target yang telah ditentukan.	Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi.
Pemimpin mampu membentuk dan mempengaruhi semua aspek operasi organisasi.	Pemimpin selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya dan tidak segan mengoreksi dan	Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.

	mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai	
Pemimpin mampu melihat tantangan dan memanfaatkan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau pemerintahan dan pencapaian terhadap visi yang telah ditetapkan.	Pemimpin memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahnya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.	Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan.
Pemimpin memanfaatkan lingkungan eksternal secara maksimal dan berhubungan secara terampil dengan pihak-pihak luar pemerintah yang mempengaruhi organisasi pemerintahan yang dipimpinnya.	Pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan eror untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan.	Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Sumber : Eko Maulana Ali : 2013

## II. 1. 6 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, tipe adalah gaya; corak; contoh tipe kepemimpinan menurut Rivai & Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Serta menurut siagian yang dalam bukunya *teori dan praktek kepemimpinan*.

Tipe kepemimpinan adalah corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku kepemimpinan sebagai pendukungnya.

### 1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Rivai & Mulyadi (2013:36), tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.

### 2. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Rivai & Mulyadi (2013:37), pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan diri sebagai penasihat.

### 3. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Rivai & Mulyadi (2013:37), tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek, seperti dirinya juga.

**Tabel 2**

**Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Otoriter	Demokratis	Kendali bebas
Semua determinasi " <i>policy</i> " dilakukan oleh pemimpin	Semua " <i>policies</i> " merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin
Tekni-teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu per satu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti	Perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok
Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
" <i>Dominator</i> " cenderung berdikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara efektif kecuali apabila ia memberikan demonstras	Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut	Komentar spontan yang tidak frekuensi atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kajadian-kejadian

Sumber; Rivai & Mulyadi (*Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. 2013:38)

Siagian (2010:31), mengatakan ada 5 tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Tipe yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Suatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai suatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkan, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Bedasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan “keakuannya” antar lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakan saja.

#### 2. Tipe yang Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris.

Salah ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orang tua atau orang yang dituakan dihormati terutama karena orang-



orang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau penutan oleh para anggota masyarakat lainnya, seperti anak-anak dalam suatu rumah tangga dan para anggota masyarakat dalam satu lingkungan tertentu. Biasanya orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru.

### 3. Tipe yang Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

### 4. Tipe yang Laissez faire

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *Laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Singkatnya, seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat peranannya sebagai “polisi lalu lintas”. Maksudnya, dengan angapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada aturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin yang *Laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

### 5. Tipe yang Demokratik

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditauti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para

bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inpvasi dan kreatifitasnya. Dengan sungguh-sungguh mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratik tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, pemimpin yang demokratik akan berada disamping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskan sedemikian rupa sehingga bawahn tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota oraganisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demoratik yang sangat posotif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratik akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

## **II. 1. 7 Teori Kepemimpinan**

Kartono (Pasolong. 2013:86), bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan.

Pasolong (2013:85), teori dasar munculnya kepemimpinan menurut Siagian (2004), Anoraga (1995), terbagi tiga yaitu:

- 1). Teori Genetik menjelaskan bahwa pemimpin tidak dibangun, tetapi seorang akan menjadi pemimpin karena bakat yang dimilii luar biasa,atau dengan kata lain seorang menjadi pemimpin karena memang ditakdiran menjadi pemimpin.

2). Teori Sosial menjelaskan bahwa pemimpin harus dibangun atau dibentuk, tidak begitu saja muncul atau ditakdirkan. Jadi seorang menjadi pemimpin karena melalui proses pendidikan dan pelatihan yang cukup mendukung.

3). Teori Ekologis menjelaskan bahwa merupakan gabungan dari teori genetik dan sosial. Teori berasumsi seorang sukses menjadi pemimpin, jika sejak lahir sudah mempunyai bakat-bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta disesuaikan dengan lingkungan.

Rivai & Mulyadi (2013:7), menjabarkan beberapa teori kepemimpinan yaitu;

#### 1. Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan pemimpin. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tiada habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini, menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin yaitu: (1) inteligensia, (2) kepribadian, dan (3) karakteristik fisik.

#### 2. Teori Kepribadian Perilaku

##### a. Studi dari *University of Michigan*

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset universitas of Michigan, dengan sasaran: melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui penelitian mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan.

##### b. Studi dari Ohio State University

Diantara beberapa program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah perang dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh

Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University. Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, yaitu membentuk struktur dan konsiderasi.

### 3. Teori kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Adapun teori lain tentang Kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Teori-teori Orang Besar (*Great-Man Theories*)

Banyak tokoh dunia yang telah menentukan arah perjalanan sejarah umat manusia. Tanpa Winston Churchill misalnya, Inggris sudah hilang dalam tahun 1940. Faktor keberuntungan juga melengkapi atribut seorang tokoh dunia yang berhasil mengarahkan sejarah. Misalnya Lenin, andai kata ia digantung oleh rezim lama dan tidak diasingkan, maka sejarah Uni Soviet akan lain pula. Disamping itu, latar belakang keturunan keluarga Monarki telah terbukti dari penelitian F.A. Woods tahun 1913 bahwa saudara-saudara para raja juga mempunyai pengaruh yang luas dalam kerajaan tersebut. Bukan itu saja. Perkawinan antar keluarga kerajaan telah melahirkan kelompok aristokrat yang ikut berpengaruh luas dalam masyarakat.

#### 2. Teori sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *the great man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contoh dalam sejarah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Manakalah pendekatan sifat ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, ternyata hasilnya menjadi gelap, karena banyak para manajer yang menolak. Mereka beranggapan manajer mempunyai sifat-sifat pemimpin sebagaimana yang disebutkan dalam hasil penelitian itu maka manajer tersebut dikatakan sebagai manajer yang berhasil. Padahal keberhasilan manajer tidak selalu ditentukan oleh sifat-sifat tersebut. Tidak ada korelasi sebab akibat dari sifat-sifat yang diamati dalam penelitian dengan keberhasilan seorang manajer.

Menyadari hal seperti ini, bahwa tidak ada korelasi sebab-akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, maka Keith Davis merumuskan 4 sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

- a) *Kecerdasan*. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b) *Kedewasaan dan keluasan hubungan social*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas social. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- d) *Hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

Miftah Thoha (2003:34) pendekatan sifat terhadap kepemimpinan sama halnya dengan teori-teori sifat tentang kepribadian, yakni telah memberi beberapa pandangan yang deskriptif tetapi sedikit analisis atau sedikit mengandung nilai prediktif.

### 3. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bias mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi social dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang ditetapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil asli penemuan universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikutnya, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini.

#### 4. Teori-Teori Lingkungan (*Environmental Theories*)

Banyak teori sebelumnya yang mengungkapkan bahwa tampilnya seorang pemimpin adalah sebagai hasil ramuan dari waktu, tempat, dan situasi atau keadaan. Tiap masa mempunyai keunikan dalam melahirkan pemimpin yang mampu mengisi kekosongan pada saat itu. Tampilnya pemimpin sebenarnya tergantung pada kemampuan dan keterampilannya menyelesaikan masalah social yang memang sangat dibutuhkan disaat timbul ketegangan, perubahan-perubahan, dan adaptasi. Corazon Aquino mungkin adalah salah satu contoh pemimpin yang dilahirkan oleh lingkungan dimana massa tidak mempersoalkan tentang dan masalah kualitasnya sebagai seorang negarawan ulung.

#### 5. Teori-Teori Situasional-Pribadi (*Personal-Situstional Theories*)

Teori ini mengawinkan teori “orang-besar” dengan teori situasional. Dalam kedua teori terdahulu, interaksi antara individu dan situasi terlupakan. Teori baru ini menganggap perlu untuk menganalisis karakteristik pribadi seperti sifat-sifat intelektual dari pemimpin tersebut sekaligus dikaitkan dengan situasi khusus tempat ia tampil. Jadi pada dasarnya,

kepemimpinan dihasilkan oleh tiga factor yang saling berkaitan, yaitu pertama, sifat-sifat pribadi dari pemimpin; kedua, warna dan karakteristik kelompoknya; dan ketiga, peristiwa, perubahan, atau masalah yang dihadapi oleh kelompok tersebut. Ringkasnya, elemen-elemen pribadi dan elemen-elemen situasi harus menjadi acuan dalam membangun teori kepemimpinan.

#### 6. Teori-Teori Psikoanalitik ( *Psychoanalytic Theories* )

Teori ini menginterpretasikan pemimpin sebagai figure seorang ayah, sebagai sumber dari kasih dan ketakutan, sebagai symbol dari superego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustrasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai orang yang membagi kasih kepada pengikutnya. Banyak pemimpin serupa ini yang dapat ditelusuri karakteristik kepemimpinannya sejak kanak-kanak, dari budayanya dan dari hubungannya dengan orang tuanya. Tipe pemimpin semacam Hitler dapat digolongkan disini.

#### 7. Teori-Teori Antisipasi-Interaksi ( *Interaction-Expectation Theories* )

*Leader Role Theory.* Variabel utama dari kepemimpinan ini adalah *action, interaction, dan sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkatkan maka perasaan akan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Apalagi semakin tinggi jabatan orang-orang dalam kelompok, semakin mungkin aktivitas mereka mendekati atau sesuai dengan norma-norma kelompok, semakin melebar interaksi itu, dan semakin banyak orang dalam kelompok itu yang terlibat dalam interaksi. Kepemimpinan dengan demikian dapat didefinisikan dalam kerangka *pendorong lahirnya interaksi*.

*A Two-Stage Gaya.* Gaya ini mengungkapkan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Dengan demikian, keterampilan dan motivasinya itu akan memperbaiki efektifitas bawahan sendiri. Itu sebabnya dikatakan gaya dua tahap.

#### 8. Teori-Teori Manusiawi ( *Humanistic Theories* )

Teori ini menekankan pada pertumbuhan dan perkembangan dari suatu organisasi yang efektif dan kohesif. Kalau manusia adalah organism yang dapat dimotivasi, maka organisasi justru dapat dimanipulasi dan dikendalikan. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan disini adalah memodifikasi organisasi sedemikian rupa sehingga orang-orang dalam organisasi merasa memiliki kebebasan untuk merealisasikan potensi motivasionalnya dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi juga pada saat bersamaan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 9. Teori-Teori Pertukaran ( *Exchange Theories*)

Teori ini berpandangan bahwa sebenarnya interaksi social merupakan suatu bentuk pertukaran (*a form of exchange*) yang anggota-anggota kelompok memberi dan menerima kontribusi secara sukarela atau Cuma-Cuma. Interaksi ini berjalan terus karena anggota-anggota merasakan manfaat darinya, bukan saja antar sesama mereka sebagai anggota, tetapi bermanfaat juga antara sebagai bawahan dan pimpinannya sebagai atasan.

#### 10. Teori Situasional Dan Gaya Kontijensi

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed similarity between oppositas, ASO*) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*least prefred coworker, LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut.

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (Lenient) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relative menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).



2. Gaya yang berorientasi tugas atau “Hard Nosed” dihubungkan dengan gaya pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan teman kerja yang paling sedikit disukai (LPC)

#### 11. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dalam pengembangannya yang modern, Martin Evans dan Robert House secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama. Secara pokok, teori *Path-Goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

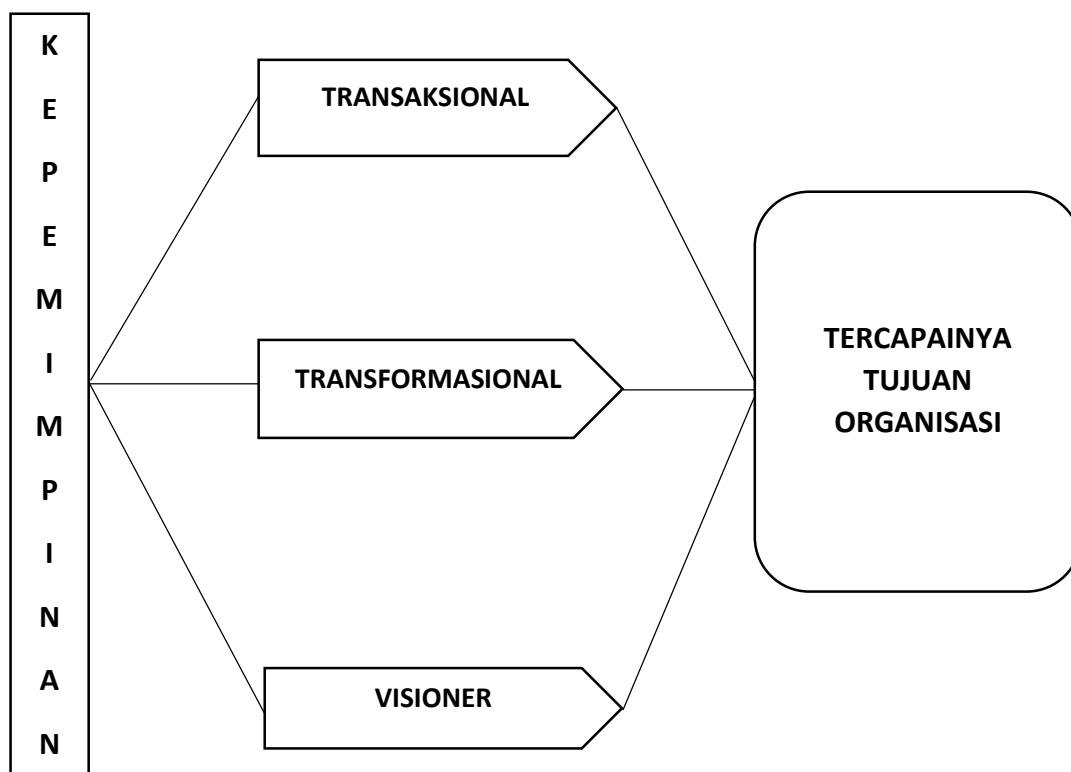
Teori *Path-Goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan gaya kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam gaya ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan gaya ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik

## II. 2 Kerangka Konsep

Dalam literatur Eko Maulana Ali dikenal beberapa model kepemimpinan, antara lain 3 kepemimpinan yang menjadi perhatian penulis. kepemimpinan yang dimaksud penulis adalah kepemimpinan yang menggambarkan kepemimpinan Visioner, Transaksional, Transformasional pada kepala SKPD. Terlihat sebagaimana bagan dibawah ini.

*Bagan. 1*



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### III.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan Kuantitatif dimana dalam proses penelitiannya berdasarkan pada teori dan konsep yang relevan dengan permasalahan guna menemukan solusi atas permasalahan tersebut. Data Kuantitatif Pemilihan pendekatan kuantitatif juga berdasarkan judul penelitian dan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **III.2 Tipe Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti berdasarkan tujuan penelitian adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan di mana dalam penelitian ini peneliti mengajukan pertanyaan tertulis, baik yang telah tersusun dalam kuisisioner.

Tipe ini digunakan dengan pertimbangan bahwa metode ini digunakan karena sesuai dengan materi skripsi yang diangkat penulis, dimana penelitian yang dilakukan hanya bersifat deskriptif yaitu menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami Kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) KAB. Pinrang.

### **III.3 Populasi Dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2013). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) KAB. Pinrang dengan jumlah pegawai sebanyak 78 orang.

#### **b. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono 2013). Teknik sampling menggunakan teknik sampling jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, mengingat jumlah populasi pegawai negeri sipil Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kab. Pinrang yang hanya berjumlah 78 orang.

#### **III.4 Jenis Dan Sumber Data**

Sugiyono (2001:4) Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Melalui teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dari penelitian. Untuk memperoleh data adapun sumber data dari penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer yang dimaksud adalah data yang diperoleh langsung dari informan berupa informasi dan persepsi serta tanggapan yang berkaitan dengan penelitian ini seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang bisa dilakukan oleh peneliti. Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan dua cara, yaitu: wawancara adalah salah satu alat ukur dalam penelitian untuk melihat fenomena yang ada. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan yang telah tersedia jawabannya.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh dari data perpustakaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara penelitian kepustakaan dan dokumentasi.

*Studi kepustakaan*

Studi kepustakaan merupakan cara untuk mengumpulkan data dengan menggunakan dan mempelajari literatur buku-buku kepustakaan yang ada untuk mencari konsepsi-konsepsi dan teori-teori yang berhubungan erat dengan permasalahan. Studi kepustakaan bersumber pada laporan-laporan, skripsi, buku, surat kabar dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

### **III.5 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner tertutup, yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih dan dijawab secara langsung oleh responden. Selain itu item pertanyaan yang diajukan dan disediakan pula alternatif jawaban. Oleh karena itu, data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan menggunakan symbol berupa angka.

#### **2. Observasi**

Observasi merupakan pengamatan sistematis berkenaan dengan perhatian terhadap fenomena-fenomena yang nampak. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh keterangan data yang akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi tentang pengembangan sumber daya manusia pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang.

### **III.6 Teknik Analisis Data**

Penganalisaan data merupakan suatu proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisa data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan metode tabel frekuensi, yaitu menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul yang menyajikan dalam bentuk angka-angka tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. Adapun rumus yang digunakan untuk menganalisis tabel yaitu:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = persentase (%)

f = frekuensi

$$X = \frac{\sum(f.X)}{N}$$

X= Rata-rata

$\sum(f.X)$ = Jumlah skor kategori jawaban

N= Jumlah responden

$$\text{Rata Persen} = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{\text{Banyaknya Klasifikasi Jawaban}} \times 100 \%$$

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan Skala Likert. Skala Likert banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain (sangat berpengaruh, berpengaruh, kurang berpengaruh, tidak berpengaruh), dan (selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah) Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor.

**Tabel 3**  
**Skor Tiap Indikator Menurut Sugiyono**

Skor	Kategori
4	Selalu
3	Sering
2	Kadang-Kadang
1	Tidak Pernah

*Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi (Bandung, CV.ALFABETA, 2009)*

Untuk mengetahui berpengaruh atau tidaknya kepemimpinan terhadap organisasi menjadi lebih baik di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air di Kabupaten Pinrang, maka penulis membuat suatu ukuran yaitu sebagai berikut :

1. Sangat Cenderung : 81%-100%
2. Cenderung : 61%-80%
3. Kurang Cenderung : 41%-60%
4. Tidak Cenderung : 21%-40%
5. Sangat Tidak Cenderung : 0%-20%

### **III. 7 Defenisi Operasional**

#### **III.7.1 Kepemimpinan Visioner**

Pada umumnya Kepemimpinan Visioner membawa perasaan atau emosi masyarakat atau bawahan ke arah mimpi-mimpi terhadap masa depan organisasi yang dia pimpin. Memiliki pengaruh yang positif dalam lingkungan organisasi atau pekerjaannya. Apabila diperlukan, dia juga terbuka untuk mengubah visinya sesuai dengan potensi dan tantangan yang dihadapinya.

#### **III.7.2 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan Transaksional memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* jika bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

### III.7.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi yang hasilnya para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut dan termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya

### III.8 Operasional Konsep

**Tabel 4**  
**Tabel Indikator Tiap Kepemimpinan**

VARIABEL	INDIKATOR	KATEGORI
K E P E M I M P I N A N	<b>A. Visioner</b>  1. Pemimpin menjalin hubungan dengan terampil dengan memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi pada bawahan.  2. Pemimpin mampu membentuk dan mempengaruhi semua aspek operasi organisasi.  3. Pemimpin mampu melihat tantangan dan memanfaatkan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau pemerintahan dan pencapaian terhadap visi yang telah ditetapkan.  4. Pemimpin memanfaatkan lingkungan eksternal secara maksimal dan berhubungan secara terampil dengan pihak-pihak luar pemerintah yang mempengaruhi organisasi pemerintahan yang dipimpinnya.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selalu</li><li>• Sering</li><li>• Kadang</li><li>-kadang</li><li>• Tidak pernah</li></ul>



<p>K E P E M I M P I N A N</p>	<p><b>B. Transaksional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bawahan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target yang telah ditentukan.</li> <li>2. Pemimpin selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya dan tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai.</li> <li>3. Pemimpin memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.</li> <li>4. pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan eror untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu</li> <li>• Sering</li> <li>• Kadang-kadang</li> <li>• Tidak pernah</li> </ul>
<p>K E P E M I M P I N A N</p>	<p><b>C. Transformasional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu</li> <li>• Sering</li> <li>• Kadang-kadang</li> <li>• Tidak pernah</li> </ul>

	<p>2. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.</p> <p>3. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan.</p> <p>4. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.</p>	
--	---	--

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **IV.1 Lokasi Penelitian**

#### **IV.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Sebelum diberlakukan Undang-Undang Nomor : 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah Pinrang dalam menjalankan roda pembangunan demi kemakmuran masyarakatnya, tidak terlepas dengan keterlibatan Instansi Vertikal yang ada di daerah ini yang salah satunya adalah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang yang aparatnya merupakan pegawai pusat yang dipekerjakan pada suatu daerah yang secara teknis mengenai pengelolaan air sebagai kebutuhan masyarakat Pinrang yang mayoritas sebagai petani.

Namun di era reformasi dengan disahkannya dan diberlakukannya Undang-Undang No : 32 Tahun 2004 tersebut sebagai dasar pembentukan daerah otonomi, maka Pinrang sebagai salah satu daerah yang dianggap cukup mampu menyelenggarakan Otonomi Daerah sesuai kewenangan daerah dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Pinrang.

Salah satu perangkat struktur pemerintah daerah adalah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor : 21 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang.

Secara Geografis Wilayah Pinrang terletak  $4^{\circ} 10' 30''$  sampai  $30^{\circ} 19' 3''$  Lintang Selatan dan  $119^{\circ} 47' 20''$  Bujur Timur yang terletak dipesisir pantai barat Sulawesi Selatan dari arah selatan ke utara, berjarak 185 Km. dari Ibukota Propinsi Sulawesi Selatan.

Luas wilayah daratan  $1.961 \text{ Km}^2$  atau sekitar 31% dari luas wilayah daratan Propinsi Sulawelasi Selatan merupakan wilayah strategis karena merupakan jalur lintas darat yang menghubungkan Propinsi Selatan dan Sulawesi Barat. Seperti halnya dengan kabupaten lain di Propinsi Sulawesi Selatan, Pinrang juga mengalami dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau. Musim hujan terjadi pada bulan oktober sampai bulan maret dan musim kemarau pada bulan april sampai bulan september. Pengguna lahan di daerah bagian selatan meliputi Kecamatan Suppa, Lanrisang, Mattiro Sompe, dan Cempa, didominasi lahan sawah

dan pertambakan sedang di daerah bagian selatan lainnya meliputi Kecamatan Mattiro Bulu, Tiroang, dan Patampanua disamping lahan persawahan juga sebagai lahan perkebunan. Pada Kecamatan Watang Sawitto, Paleteang sebagai lahan persawahan dan pemukiman sedang di daerah utara terdiri dari Kecamatan Duampanua sebagai lahan persawahan maupun pertambakan dan perkebunan, Kecamatan Lembang dan Batulappa pada umumnya sebagai daerah perkebunan dan hutan lindung.

Di Wilayah Pinrang bagian utara, air hujan jatuh 500 – 2000 mm/ tahun sedangkan dibagian selatan berkisar 2000 – 3000 mm/tahun. Hal ini menggambarkan bahwa air hujan jatuh di wilayah selatan lebih besar dari pada bagian utara, kondisi tersebut sangat menguntungkan terhadap hamparan persawahan yang lebih luas di wilayah selatan, terlebih lagi dengan dukungan air hujan pertahun yang lebih banyak di wilayah selatan.

Sarana dan Prasarana Pengairan meliputi :

1. Daerah Irigasi sawah yang dikelola Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air ada 8 buah terdiri dari irigasi teknis (DI. Sadang, DI. Kalosi, Di. Rantoni) , semi teknis ( DI. Pasolengan, DI. Taccipi, DI. Kaballangan Toa, DI. Bamba Bakka dan DI. Padang Lolo ) dan daerah irigasi sederhana yaitu DI. Bilajeng Kassa.
2. Jaringan irigasi sawah meliputi jaringan utama yang terdiri dari Saluran Induk, Saluran Sekunder yang panjang keseluruhannya 473.124 Km. yang terdiri dari :
  - a. Jaringan Irigasi Sadang, sepanjang 448.158 Km.
  - b. Jaringan Irigasi Kalosi, sepanjang 9.448 Km.
  - c. Jaringan Irigasi Pasolengan, sepanjang 6.179 Km.
  - d. Jaringan Irigasi Taccipi, sepanjang 2.839 Km.
  - e. Jaringan Irigasi Kaballangan Toa, sepanjang 2.000 Km.
  - f. Jaringan Irigasi Bamba Bakka, sepanjang 1.500 Km.

- |   |           |
|---|-----------|
| g. Jaringan Irigasi Padang Lolo, sepanjang    | 2.000 Km. |
| h. Jaringan Irigasi Bilajeng Kassa, sepanjang | 1.000 Km. |

Pada jaringan utama ini disamping terdapat Saluran Induk dan Saluran Sekunder juga terdapat berbagai bangunan-bangunan air yang jumlahnya mencapai 895 buah yang terdiri dari :

- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| a. Bangunan Bagi          | 17 Buah  |
| b. Bangunan Bagi/Sadap    | 57 Buah  |
| c. Bangunan sadap         | 17 Buah  |
| d. Bangunan Pengatur      | 399 Buah |
| e. Bangunan Talang        | 30 Buah  |
| f. Bangunan Shipon        | 8 Buah   |
| g. Bangunan Gorong-gorong | 189 Buah |
| h. Bangunan Pelimpah      | 12 Buah  |
| i. Bangunan Terjun        | 20 Buah  |
| j. Bangunan Lain-lain     | 26 Buah  |

Disamping bangunan-bangunan air terdapat juga bangunan-bangunan pelengkap, berupa jembatan 131 buah, jembatan hewan 159 buah dan jalan inpeksi sepanjang 77.64 Km. dan juga terdapat saluran pembuang utama dan sekunder yang berfungsi membuang air hujan dan air kelebihan dari pemanfaatan irigasi. Saluran Pembuang Utama sepanjang 130.275 Km. dan Saluran Pembuang Sekunder sepanjang 354.316 Km.

Aset pemerintah dibidang pengairan cukup besar. Untuk itu aparat Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air yang secara teknis diberi tanggung jawab oleh pemerintah maupun

masyarakat dalam menjaga, memelihara dan mengendalikan pengelolaan serta pemanfaatan secara profesional sehingga masyarakat Pinrang yang mayoritas usahanya dibidang pertanian tanaman pangan mampu mempertahankan sebagai salah satu daerah di Sulawesi Selatan sebagai daerah lumbung padi.

#### **IV.1.2 Visi Dan Misi**

##### **A. Visi Dinas PSDA**

Visi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang adalah sebagai berikut: ***Terwujudnya Kemanfaatan Sistem Pengelolaan Sumber Daya Air Yang Berkelanjutan Untuk Kesejahteraan Masyarakat.***

##### **B. Misi Dinas PSDA**

Misi adalah suatu yang harus diemban Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air, sesuai Visi yang telah ditetapkan guna dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Misi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang adalah sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan pengelolaan sistem jaringan irigasi
2. Mengembangkan, mengoptimalkan potensi dan mengurangi daya rusak air
3. Menyiapkan data dan informasi dalam pengelolaan sumber daya air
4. Memberdayakan kelembagaan dan menumbuhkan peran serta masyarakat dalam pengelolaan SDA

#### **IV.1.3 Struktur Organisasi**

Susunan organisasi dinas pengelolaan sumber daya air terdiri dari :

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat terdiri dari;
  - a. Sub Bagian Perencanaan

- b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Umum
- 3. Bidang Bina Teknik Terdiri Dari;
  - a. Seksi Survey, Investigasi Dan Hidrologi
  - b. Seksi Perencanaan Teknis Dan Peningkatan Mutu
  - c. Seksi Monitoring Dan Evaluasi
- 4. Bidang Sungai, Waduk Dan Pantai Terdiri Dari;
  - a. Seksi Pembangunan
  - b. Seksi OP Sungai, Waduk Da Pantai
  - c. Seksi Rehabilitasi Dan Bencana Alam
- 5. Bidang Irigasi Dan Rawa Terdiri Dari;
  - a. Seksi Operasi Irigasi Dan Rawa
  - b. Seksi Pemeliharaan Irigasi Dan Rawa
  - c. Seksi Inventarisasi
- 6. Bidang Bina Manfaat Terdiri Dari;
  - a. Seksi Pembinaan dan Pelaksanaan
  - b. Seksi Penyuluhan dan Perizinan
  - c. Seksi Irigasi Pedesaan
- 7. Unit Pelaksanaan Teknis (UPT)
- 8. Kelompok Jabatan Fungsional

#### **IV.1.4 Keadaan Pegawai**

Dalam rangka menggerakkan roda organisasi maka dari itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam organisasi pemerintahan sumber daya manusia juga disebut sebagai aparatur negara atau birokrat yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang didasarkan pada aturan yang berlaku pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang, Adapun jumlah pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang yaitu sebanyak 78, dengan rincian sebagai berikut;

a. Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan

**Tabel 5**

**Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan**

Jenis Kelamin	Golongan				jumlah
	I	II	III	IV	
Laki-Laki	1	17	27	4	49
Perempuan		14	15		29
Jumlah	1	31	42	4	78

Berdasarkan tabel 5 terlihat bahwa pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air yang dimiliki golongan I berjumlah 1 orang, pegawai dengan golongan II berjumlah 31, dan pegawai dengan golongan III berjumlah 42, serta pegawai dengan golongan IV berjumlah 4. Ini menunjukkan bahwa golongan III lebih mendominasi kegiatan yang ada di kantor tersebut. Hal ini dikarenakan pegawai masih kurang kepedulian tentang menaikkan pangkat karena biaya yang cukup tinggi jika ingin menaikkan pangkat atau golongan.

b. Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan pendidikan

**Tabel 6**

**Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan pendidikan**

Jenis Kelamin	SD	SMP	SMA/Sederajat	Diplo ma	S1	S2	S3	Jum lah
Laki-Laki	-	2	18	2	19	8	-	49
Perempuan	-	0	12	0	16	1	-	29
Jumlah	-	2	30	2	35	9	-	78



Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air memiliki pegawai dengan pendidikan SMP sebanyak 2 orang, pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 30 orang, pendidikan Diploma berjumlah 2 orang, dan pendidikan S1 sebanyak 35 orang serta pendidikan S2 berjumlah 9. Artinya bahwa pegawai yang berpendidikan S1 lebih banyak porsinya dalam melaksanakan segala urusan teknis dan pengambilan kebijakan dalam organisasi tersebut. Demikian halnya tentang pendidikan, masih banyaknya pegawai yang berpendidikan rendah karena para pegawai beranggapan akan kesamaan gaji yang berkinerja tinggi dan rendah, sehingga menutup mindset mereka untuk meningkatkan karir pendidikan.

## **IV.2 Hasil Dan Pembahasan Penelitian**

### **IV.2.1 Karakteristik Responden**

Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah disebar kepada pegawai negeri sipil Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air di Pinrang. Dalam penelitian ini menggunakan 78 koesioner yang disebar. Kemudian seluruh kuesioner tersebut terisi penuh oleh responden sehingga data dalam penelitian ini dapat dikatakan lengkap dan layak di analisa.

Berikut ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

#### **IV.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam tabel berikut;

**Tabel 7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
----	---------------	----------------	----------------

<b>1</b>	Laki-Laki	49	62,8
<b>2</b>	Perempuan	29	37,2
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Sumber: Diolah dari data primer, 2015

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden jenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang dan jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang, ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang lebih di dominasi jenis kelamin laki-laki. Dikarenakan bahwa segala urusan lapangan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang rata-rata dipercayakan pegawai yang berjenis kelamin laki-laki untuk melaksanakan urusan teknis dilapangan dibandingkan pegawai yang berjenis kelamin perempuan. Dalam sampel peneliti lebih banyak pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dalam mengisi kuisioner dibandingkan perempuan

#### IV.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 8**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SD	0	0
2	SMP/Sederajat	2	2,6
3	SMA/Sederajat	30	38,5
4	Diploma	2	2,6
5	S1	35	44,9
6	S2	9	11,5
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Sumber : diolah dari data primer, 2015

Dari tabel di atas bahwa mayoritas responden adalah berpendidikan S1 sebanyak 44,9%, sedangkan persentase responden terkecil yaitu Diploma dan SMP sebesar 2,6%, Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai negeri sipil di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air

Pinrang adalah Strata 1. Dengan demikian bahwa responden peneliti lebih banyak pada pegawai yang berstrata 1 dalam pengambilan sampel.

#### IV.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 9**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

NO	Masa Kerja (Thn)	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5	5	6.41
2	6-10	42	53.85
3	11-15	13	16.67
4	16-20	7	8.97
5	20<	11	14.10
Jumlah		78	100

Sumber : diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa terdapat 5 orang atau 6.41 persen masa kerja responden antara 1-5 tahun, sebanyak 42 orang atau 53.85 persen masa kerja responden antara 6-10 tahun, sebanyak 13 orang atau 16.67 persen masa kerja responden antara 11-15 tahun, sebanyak 7 orang atau 8.97 persen masakerja responden antara 16-20 tahun dan 11 orang atau 14.10 persen masakerja responden 20 tahun keatas.

Dari data diatas, dapat dinyatakan bahwa dari 78 responden yang paling banyak masa kerjanya 6-10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengalaman kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang belum cukup matang

#### IV.2.2 Hasil Penelitian

Secara umum Model kepemimpinan hanya dikenal dalam dua yaitu otokratik dan demokratik. Model otokratik dipandang sebagai Model kepemimpinan yang didasarkan pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan demokratik berhubungan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan bawahan dalam proses meningkatkan organisasi menjadi lebih baik dan proses pemecahan masalah

Untuk mengetahui model kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air di Pinrang meningkatnya organisasi menjadi lebih baik atau tidak, adapun literatur yang

digunakan adalah yang dikemukakan oleh Eko Maulana Ali (2013) yaitu Kepemimpinan Visioner, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kepemimpinan Transaksional.

#### IV.2.2.1 Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Dinas PSDA Kabupaten Pinrang

Kepemimpinan visioner membawa perasaan atau emosi masyarakat atau bawahannya ke arah mimpi-mimpi terhadap masa depan organisasi yang dia pimpin, pemimpin visioner memiliki pengaruh yang sangat positif dalam lingkungan organisasi atau pekerjaannya. Apabila diperlukan, dia juga terbuka untuk mengubah visinya sesuai dengan potensi dan tantangan yang dihadapinya.

Untuk mengetahui jawaban tentang kepemimpinan visioner maka berikut data serta hasil kuesioner;

**Tabel 10**  
**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menjalin Hubungan Dengan Terampil**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	68	272	87,2
2	Sering	3	9	27	11,5
3	Kadang-Kadang	2	1	2	1,3
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	301	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{301}{78} = 3,86$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 68 dan persentase 87,2%, ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu berhubungan secara terampil dengan para pejabat dan PNS atau pegawai sangat merasakan bahwa pemimpin sering atau sangat baik hubungannya dengan para bawahannya dalam hal ini bimbingan atau motivasi pemimpin sangat baik terhadap PNS yang dibawahinya. tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 9 atau 11,5%, ini menunjukkan bahwa perhatian pemimpin kepada bawahannya baik dalam hal memotivasi dan baik dalam memberikan bimbingan langsung.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 1 atau 1,3%, dengan kata lain bahwa pemimpin jarang untuk memberi perhatiannya terhadap bawahannya yang membutuhkan perhatian penuh dari pemimpin dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 11**

**Tanggapan Respoden Tentang Pemimpin Membentuk & Mempengaruhi Aspek Operasi Organisasi**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	53	212	67,9
2	Sering	3	19	57	24,4
3	Kadang-Kadang	2	6	12	7,7
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	281	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{281}{78} = 3,60$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 53 dan persentase 67,9%, pemimpin dalam membentuk dan mempengaruhi aspek operasi organisasi seperti tertib administrasi, penempatan pegawai sesuai dengan keahlian pendidikannya masing-masing, etos kerja, loyalitas dan dedikasi terhadap tugas, sangat baik dan sangat memperhatikan penempatan pegawai dengan teliti sehingga semua aspek operasi organisasi dapat berjalan dengan baik, ini terbukti dengan semua pegawai ditempatkan dibidang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 19 atau 24,4%, tanggapan responden mengatakan bahwa pemimpin dapat dan baik dalam mempengaruhi aspek operasi organisasi.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 6 atau 7,7%, pemimpin kurang peduli terhadap aspek operasional organisasi dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 12**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Melihat Tantangan & Memanfaatkan Peluang Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	66	264	84,6
2	Sering	3	8	24	10,3
3	Kadang-Kadang	2	4	8	5,1
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	296	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{296}{78} = 3,79$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 66 dan persentase 84,6%, pimpinan Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang dapat dikatakan mampu dan sangat baik dalam melakukan penyusaian berdasarkan telaah strategis terhadap faktor tantangan dan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, ini terbukti dengan setiap saat pemimpin melakukan evaluasi langsung maupun rapat evaluasi terhadap permasalahan yang dihadapi untuk dapat di ambil langkah pencegahan dan mengambil kebijakan untuk keuntungan organisasi.

Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 8 atau 10,3%, mengatakan bahwa pemimpin teliti dan memperhatikan semua tantangan dan peluang untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara selalu melakukan pemantauan dan menganalisa segala kendala yang mungkin menjadi tantang untuk dijadikan peluang atau keuntungan organisasi. Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 4 atau 5,1%, dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 13**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memanfaatkan Lingkungan Eksternal Dan Berhubungan Secara Terampil Dengan Pihak-Pihak Luar**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	61	244	78,2
2	Sering	3	14	42	17,9
3	Kadang-Kadang	2	2	4	2,6

4	Tidak Pernah	1	1	1	1,3
	Jumlah		78	291	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{291}{78} = 3,73$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 61 dan persentase 78,2%, dari hasil persentase menunjukkan bahwa pemimpin sangat memperhatikan hubungannya dengan pihak luar terutama yang menyangkut dengan kerja sama organisasi dengan organisasi lainnya, apalagi tugas dinas PSDA yaitu memberikan pelayanan ke masyarakat dalam bentuk pengairan yang tentu membutuhkan rekanan kerja untuk memaksimalkan tugas Dinas PSDA, hal ini terbukti langsung oleh peneliti, yang melihat bahwa pimpinan bisa dikatakan setiap hari meninggalkan kantor untuk menghadiri rapat dengan rekanan organisasi dalam membahas dan melaksanakan tugas dinas PSDA Kabupaten Pinrang. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 14 atau 17,9%, menjawab bahwa pimpinan selalu menjalin hubungannya dengan pihak luar demi kelancaran tugas organisasi. Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 2 atau 2,6%, menjawab sangat jarang pemimpin untuk berinteraksi dengan pihak luar dan jawaban *Tidak Pernah* dengan jumlah frekuensi 1 dan persentase 1,3%. menjawab pemimpin tidak pernah menjalin hubungan dengan organisasi eksternal.

**Tabel 14**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Visioner**

No	Tanggapan responden	Rata-rata Skor	Rata rata persentase	Kategori
1	Pemimpin Menjalin Hubungan Dengan Terampil	3,86	96,5	Sangat cenderung

2	Pemimpin Membentuk & Mempengaruhi Aspek Operasi Organisasi	3,60	90	Sangat cenderung
3	Pemimpin Melihat Tantangan & Memanfaatkan Peluang Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi	3,79	94,75	Sangat cenderung
4	Pemimpin Memanfaatkan Lingkungan Eksternal Dan Berhubungan Secara Terampil Dengan Pihak-Pihak Luar	3,73	93,25	Sangat cenderung
	<b>Rata-rata skor dan persentase</b>	<b>3,75</b>	<b>93,63</b>	<b>Sangat cenderung</b>

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Dari tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai kepemimpinan Visioner, persentase tertinggi yang di dapat adalah pada indikator *pemimpin menjalin hubungan dengan terampil* yaitu dengan rata-rata skor 3,86 dan persentase 96,5%. Ini menunjukkan bahwa pimpinan sangat baik dalam menjalin hubungan dengan stake holder.

Persentase terendah pada indikator *pemimpin membentuk & mempengaruhi aspek operasi organisasi* yaitu dengan rata-rata skor 3,60 dan perentase 90%, atasan sangat aktif dan memperhatikan semua aspek organisasi. Dengan melihat semua indikator dalam bentuk tabel frekuensi dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan oleh peneliti mempengaruhi laju dan perkembangan organisasi, demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang sangat cenderung menerapkan Kepemimpinan Visioner dalam meningkatkan dan menjadikan organisasi yang di pimpinnya menjadi lebih baik dan berkembang.

Hasil penelitian yang diperoleh tentang model kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang kemudian diolah sesuai dengan literatur yang digunakan. Adapun literatur yang digunakan adalah menurut Eko Maulana Ali (2013).



kepemimpinan Visioner merupakan Model kepemimpinan yang membawa organisasi menjadi baik dengan menciptakan visi dan misi yang baik. Pemimpin ini dapat mentransfer keinginannya menjadi visi organisasi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa indikator dari kepemimpinan Visioner.

Indikator pertama pemimpin menjalin hubungan dengan terampil, bimbingan, dorongan dan motivasi, hal ini terlihat jelas di lapangan dimana pemimpin secara langsung dekat dengan pegawai meskipun dalam pelaksanaan tugas yang dikerjakan bawahannya dan langsung bersosialisasi dengan bawahannya untuk memberikan motivasi. Pemimpin menjelaskan harapan atau visi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kemudian meminta masukan dari bawahan, tujuannya ialah untuk memperoleh dukungan dan simpati dari bawahan tentang masa depan mereka dan kepala dinas berharap agar terbangun insiatif staf serta keyakinan bahwa keberhasilan mewujudkan tujuan organisasi dan tujuan individu berada didalam diri mereka sendiri hal ini berdampak positif terhadap jalannya organisasi. Untuk indikator kedua yaitu pemimpin membentuk dan mempengaruhi aspek operasional organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin sangat teliti dalam tertib administrasi dan loyal kepada tugas, memperhatikan etos kerja pegawai dan kesejahteraan pegawai, meskipun penempatan sebagian pegawai terkadang tidak sesuai dengan keahliannya hal ini sesuai dengan hasil observasi di lapangan dan hasil kuesioner tapi hal ini tidak mempengaruhi buruk jalannya organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa hal ini berdampak positif dalam perkembangan organisasi.

Hasil penelitian penulis untuk indikator ketiga pemimpin melihat tantangan dan memanfaatkan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau pemerintah dan pencapaian terhadap visi yang telah ditetapkan hal ini sangat mempengaruhi berkembangnya organisasi dikarenakan kepala dinas PSDA Kabupaten Pinrang mengajak semua bawahannya untuk mengkaji dan menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi kemudian menginginkan agar setiap bawahannya mempunyai pengalaman dari setiap tugas yang dihadapi dan mampu menghadapi dengan profesional setiap masalah yang dihadapi, demikian pula halnya dengan indikator keempat dimana pemimpin memanfaatkan lingkungan

eksternal secara maksimal dan berhubungan sangat intensif dengan pihak-pihak luar hal ini dikarenakan bahwa untuk melaksanakan tugasnya serta visinya dinas PSDA Kabupaten Pinrang menjalin atau mempererat kerjasamanya dengan rekanan atau pihak luar seperti masyarakat atau instansi-instansi luar yang menjadi pendukung pelaksanaan setiap tugas Dinas PSDA Kabupaten Pinrang. Sehingga dengan demikian penulis dapat memberikan asumsi bahwa Model Kepemimpinan Visioner sangat cenderung digunakan dalam meningkatkan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang.

#### **IV.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional Dalam Meningkatkan Dinas PSDA Kabupaten Pinrang**

Kepemimpin transaksional merupakan salah satu Model kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan, pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward*.

Untuk mengetahui jawaban tentang kepemimpinan Transaksional maka berikut data serta hasil kuesioner;

**Tabel 15**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberi Imbalan Bagi Yang Mematuhi Prosedur Tugas Dan Berhasil Mencapai Target**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	19	76	24,4

2	Sering	3	23	69	29,5
3	Kadang-Kadang	2	31	62	39,7
4	Tidak Pernah	1	5	5	6,4
	Jumlah		78	212	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{212}{78} = 2,72$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden dengan jumlah frekuensi 19 dan persentase 24,4% menjawab *Selalu*, ini menunjukkan bahwa pegawai mendapat imbalan langsung setelah menjalankan tugasnya. Tanggapan responden yang menjawab *Sering* dengan jumlah frekuensi 23 atau 29,5%, yang menunjukkan bahwa pimpinan memberikan imbalan ketika bawahan menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, akan tetapi imbalan yang akan diberikan tidak langsung diterima sehari setelah melaksanakan tugasnya.

Tanggapan responden terbanyak menjawab *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 31 atau 39,7%, responden yang menjawab kuisisioner terbanyak mengatakan bahwa pemimpin jarang untuk memberikan imbalan kepada bawahan yang menjalankan tugasnya dengan baik dan jawaban *Tidak Pernah* dengan jumlah frekuensi 5 dan persentase 6,4%. Pegawai sangat jarang dan bahkan tidak pernah mendapat imbalan dari pimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang. Adapun imbalan yang dimaksud adalah sebuah penghargaan bentuk piagam/sertifikat bagi pegawai yang berprestasi dan bagi kinerjanya bagus dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

**Tabel 16**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Melakukan Pengawasan Secara Langsung Dan Tidak Segan Mengoreksi Serta Mengevaluasi Langsung Meskipun Proses Kerja Belum Selesai**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	38	152	48,7
2	Sering	3	32	96	41
3	Kadang-Kadang	2	8	16	10,3
4	Tidak Pernah	1	0	0	0

	Jumlah		78	264	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{264}{78} = 3,38$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 38 dan persentase 48,7%, persentasi menunjukkan bahwa pimpinan intensif dalam pengawalan langsung dilapangan terhadap kerja dan tugas para bawahannya yang melaksanakannya, dapat dikatakan bahwa setiap hari pimpinan memantau kerja bawahannya. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 32 atau 41%, pimpinan melakukan pengawasan langsung dan tidak segan mengoreksi bawahannya selama melakukan tugasnya, ketika ada bawahan yang menyalahi tugas maka pimpinan langsung menegurnya.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 8 atau 10,3%, mengatakan bahwa pimpinan jarang melakukan pengawasan langsung saat bawahan melakukan tugasnya di kantor maupun di lapangan dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 17**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberikan Peringatan Dan Sanksi Langsung Apabila Terjadi Kesalahan Dalam Proses Yang Dilakukan Oleh Bawahan**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	45	180	57,7
2	Sering	3	22	66	28,2
3	Kadang-Kadang	2	10	20	12,8
4	Tidak Pernah	1	1	1	1,3
	Jumlah		78	267	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{267}{78} = 3,42$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 45 dan persentase 57,7%, pimpinan sangat tegas dan tidak toleransi ketika ada bawahan yang menyalahi tugas dan prosedur serta tidak segan memberikan sanksi langsung apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 22 atau 28,2%,

pimpinan memperhatikan setiap kinerja bawahannya sehingga ketika ada kesalahan pimpinan langsung memberikan sanksi dan peringatan langsung sehingga setiap ada kesalahan yang dibuat oleh bawahan dan diketahui oleh pimpinan maka akan langsung ditegur dan diberikan sanksi, seperti teguran dan peringatan akan kesalahan yang diperbuat oleh bawahan agar bawahan mengetahui letak kesalahan yang diperbuat dan mengetahui cara menyelesaikannya.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 10 atau 12,8%, ini menunjukkan bahwa pimpinan jarang memberikan sanksi dan peringatan langsung terhadap bawahannya ketika terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas dan jawaban *Tidak Pernah* dengan jumlah responden 1 atau 1,3%. Menunjukkan bahwa pimpinan sangat jarang atau bahkan tidak pernah memberikan sanksi dan peringatan langsung terhadap bawahannya.

**Tabel 18**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menunggu Terjadinya Penyelewengan Atau Kesalahan Untuk Muncul Terlebih Dahulu Baru Kemudian Mengambil Langkah Perbaikan**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	49	196	62,8
2	Sering	3	24	72	30,8
3	Kadang-Kadang	2	2	4	2,6
4	Tidak Pernah	1	3	3	3,8
	Jumlah		78	275	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{275}{78} = 3,53$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 49 dan persentase 62,8%, mengatakan bahwa pimpinan lebih intensif menunggu terjadinya penyelewengan atau kesalahan untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan atau pemecahan masalahnya. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 24 atau 30,8%, mengatakan bahwa pimpinan tidak terlalu menunggu terjadinya penyelewengan atau kesalahan baru kemudian mengambil langkah pemecahan masalah.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 2 atau 2,6%, mengatakan bahwa pimpinan jarang untuk menunggu kesalahan, pimpinan lebih memilih terjun langsung untuk meninjau kerja pegawainya dan jawaban *Tidak Pernah* dengan jumlah responden 3 atau 3,8% ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak pernah menunggu kesalahan pegawainya, pimpinan lebih intensif untuk meninjau langsung kerja dan tugas yang dijalankan bawahannya dan ketika ada kesalahan baru kemudian Kepala dinas mengambil langkah perbaikan.

Tabel 19

## Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transaksional

No	Tanggapan responden	Rata-rata Skor	Rata rata persentase	Kategori
1	Pemimpin Memberi Imbalan Bagi Yang Mematuhi Prosedur Tugas Dan Berhasil Mencapai Target	2,72	68	Cenderung
2	Pemimpin Selalu Melakukan Pengawasan Secara Langsung Dan Tidak Segan Mengoreksi Serta Mengevaluasi Langsung Meskipun Proses Kerja Belum Selesai	3,38	84,5	Sangat cenderung
3	Pemimpin Memberikan Peringatan Dan Sanksi Langsung Apabila Terjadi Kesalahan Dalam Proses Yang Dilakukan Oleh Bawahan	3,42	85,5	Sangat cenderung
4	Pemimpin Menunggu Terjadinya Penyelewengan Atau Kesalahan Untuk Muncul Terlebih Dahulu Baru Kemudian Mengambil Langkah Perbaikan	3,53	88,25	Sangat cenderung
	<b>Rata-rata skor dan persentase</b>	<b>3,26</b>	<b>81,56</b>	<b>Sangat cenderung</b>

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Dari tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai kepemimpinan Transaksional, persentase tertinggi yang di dapat adalah pada indikator *Pemimpin Menunggu Terjadinya Penyelewengan Atau Kesalahan Untuk Muncul Terlebih Dahulu Baru Kemudian Mengambil Langkah Perbaikan* yaitu dengan rata-rata skor 3,53 dan persentase 88,25%,

pemimpin sangat memperhatikan dan sangat teliti ketika ada bawahan yang melakukan kesalahan kemudian baru atasan mengambil langkah perbaikan agar bawahan mengetahui letak kekurangannya dan untuk pimpinan agar mampu mengetahui kapasitas tiap pegawainya supaya diberikan tugas yang sesuai dengan batasan keahliannya.

Sedangkan persentase terendah adalah pada indikator *Pemimpin Memberi Imbalan Bagi Yang Mematuhi Prosedur Tugas Dan Berhasil Mencapai Target* yaitu dengan rata-rata skor 2,72 dan perentase 68%, Dengan melihat semua indikator dalam bentuk tabel frekuensi dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan oleh peneliti sangat mempengaruhi laju dan perkembangan organisasi, demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Transaksional kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang sangat cenderung dalam meningkatkan dan menjadikan organisasi yang di pimpinnya menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh tentang model kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang kemudian diolah sesuai dengan literatur yang digunakan. Adapun literatur yang digunakan adalah menurut Eko Maulana Ali (2013).

Kepemimpinan Transaksional merupakan Model kepemimpinan yang menganut pola pikir bahwa untuk membuat bawahan bekerja sesuai dengan prosedur dan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggungjawab serta hasil tugas yang memuaskan haruslah dengan memberikan penghargaan atau imbalan dengan kata lain memberlakukan sistem barter. Adapun indikator dari kepemimpinan Transaksional yang penulis ambil yaitu indikator pertama pemimpin memberikan imbalan apabila kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai terget yang telah ditetapkan, kadang diterapkan oleh pemimpin hal ini pun hanya situasi dan kondisi tertentu, jadi tidak terlalu berdampak negatif dalam perkembangan organisasi. Indikator kedua pemimpin selalu melakukan pengawasan secara direktif, mengoreksi dan evaluasi langsung meskipun proses kerja belum selesai, hal ini selalu diterapkan oleh pimpinan dan berdampak positif terhadap perkembangan organisasi karena atasan langsung memberitahukan letak kesalahan dan memberikan pemecahan masalah ketika terdapat bawahan yang melakukan kesalahan.



Selanjutnya dari hasil penelitian penulis untuk indikator ketiga pemimpin memberikan peringatan dan sanksi langsung apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan bawahan, hal inipun selalu diterapkan oleh atasan untuk menghindari kesalahan kerja dan pemborosan waktu serta tenaga, hal ini memberi dampak yang positif terhadap laju perkembangan organisasi dan indikator keempat pemimpin menunggu terjadinya penyelewengan atau kesalahan baru kemudian mengambil tindakan perbaikan hal ini selalu diberlakukan oleh pimpinan dengan cara memberikan tugas kepada pegawai yang dipercaya untuk mengawasi pegawai lainnya untuk kemudian melaporkan ketika ada bawahan yang melakukan penyelewengan.

Demikian penulis dapat memberikan asumsi bahwa Model kepemimpinan Transaksional sangat cenderung diterapkan dalam meningkatkan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang.

#### **IV.2.2.3 Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Dinas PSDA Kabupaten Pinrang**

Kepemimpinan transformasional adalah Model pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut.

**Tabel 20**

#### **Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menekankan Pada Pengembangan Dan Pencapaian Tujuan Organisasi Dari Pada Kepentingan Masing-Masing**

<b>No</b>	<b>Tanggapan responden</b>	<b>X</b>	<b>F</b>	<b>F.X</b>	<b>Persentase%</b>
1	Selalu	4	55	220	70,5
2	Sering	3	21	63	26,9
3	Kadang-Kadang	2	2	4	2,6
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	287	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{287}{78} = 3,68$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 55 dan persentase 70,5%, menunjukkan bahwa pimpinan sangat menekankan dan menghimbaukan kepada bawahannya disetiap rapat konsolidasi dan setiap hari bahwa pencapaian tujuan organisasi harus diutamakan dari pada kepentingan masing-masing. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 21 atau 26,9%, atasan memperhatikan dan menekankan setiap saat ketika bawahan mengerjakan tugasnya agar mengutamakan kepentingan organisasi atau tujuan organisasi yang telah disepakati dibandingkan dengan kepentingan masing-masing.

Tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 2 atau 2,6%, pimpinan tidak terlalu memperhatikan tujuan organisasi dan membiarkan bawahannya mengerjakan tugasnya tanpa peduli bahwa bawahan tersebut lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan tujuan organisasi dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 21**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mendorong Karyawan Untuk Lebih Menyadari Arti Penting Hasil Usaha**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	47	188	60,3
2	Sering	3	26	78	33,3
3	Kadang-Kadang	2	5	10	6,4
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	276	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{276}{78} = 3,54$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 47 dan persentase 60,3%, ini menunjukkan bahwa pemimpin sangat antusias mendorong dan memotivasi karyawannya untuk lebih giat dan rajin menyelesaikan tugas yang diberikan karena kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang ingin menanamkan kepada bawahannya tentang arti penting hasil usaha yang telah di kerjakan bawahannya dimana hasil tersebut akan berdampak positif bagi organisasi dan

individu. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 26 atau 33,3%, ini menunjukkan bahwa kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang memberi pemahaman kepada bawahannya tentang arti penting hasil usaha yang yang diselesaikan oleh setiap bawahannya untuk organisasi.

tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah frekuensi 5 atau 6,4%, mengatakan bahwa pimpinan sangat jarang dalam memberikan pemahaman dan motivasi kepada bawahannya tentang arti penting hasil usaha yang berdampak positif bagi organisasi dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 22**

**Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Meningkatkan Kesadaran Atas Pentingnya Suatu Tugas Pekerjaan**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	61	244	78,2
2	Sering	3	17	51	21,8
3	Kadang-Kadang	2	0	0	0
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	295	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{295}{78} = 3,78$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 61 dan persentase 78,2%, yang mengatakan bahwa kepala dinas PSDA Kabupaten Pinrang sangat memperhatikan dan selalu melakukan pelatihan kepada bawahannya ini bermaksud untuk menanamkan dan memberi kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan tiap-tiap individu. tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 17 atau 21,8%, menunjukkan bahwa atasan memperhatikan dan memberikan pemahaman kepada bawahan agar menyadari dan mau meningkatkan kesadaran tentang pentingnya suatu tugas pekerjaan yang berdampak baik bagi organisasi maupun bagi tiap-tiap individu pada kantor Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Pinrang. tanggapan responden *Kadang-Kadang* tidak ada, dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 23**

**Tanggapan responden tentang pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri**

No	Tanggapan responden	X	F	F.X	Persentase%
1	Selalu	4	49	196	62,8
2	Sering	3	26	78	33,3
3	Kadang-Kadang	2	3	6	3,9
4	Tidak Pernah	1	0	0	0
	Jumlah		78	280	100
<b>Rata-rata skor</b>		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{280}{78} = 3,59$			

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Selalu* dengan jumlah frekuensi 49 dan persentase 62,8%, menunjukkan bahwa atasan sangat baik dalam memerhatikan harga diri karyawannya sehingga setiap kinerja bawahannya diharapkan dapat meningkat dan semakin baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Tanggapan responden *Sering* dengan jumlah frekuensi 26 atau 33,3%, tanggapan responden *Kadang-Kadang* dengan jumlah responden 3 atau 3,9%, menunjukkan bahwa pimpinan sangat jarang dalam memperhatikan dan meningkatkan kebutuhan karyawan seperti harga diri setiap karyawan dan jawaban *Tidak Pernah* tidak ada.

**Tabel 24**

**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional**

No	Tanggapan responden	Rata-rata Skor	Rata rata persentase	Kategori
1	Pemimpin Menekankan Pada Pengembangan Dan Pencapaian Tujuan Organisasi Dari Pada Kepentingan Masing-Masing	3,68	92	Sangat cenderung
2	Pemimpin Mendorong Karyawan Untuk Lebih Menyadari Arti Penting Hasil Usaha	3,54	88,5	Sangat cenderung
3	Pemimpin Meningkatkan Kesadaran Atas Pentingnya Suatu Tugas Pekerjaan	3,78	94,5	Sangat cenderung
4	pemimpin meningkatkan kebutuhan keryawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri	3,59	89,75	Sangat cenderung
	<b>Rata-rata skor dan persentase</b>	<b>3,65</b>	<b>91,19</b>	<b>Sangat cenderung</b>

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Dari tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai kepemimpinan Transformatif, persentase tertinggi yang di dapat adalah pada indikator *Pemimpin Meningkatkan Kesadaran Atas Pentingnya Suatu Tugas Pekerjaan* yaitu dengan rata-rata skor 3,78 dan persentase 94,5%, ini menunjukkan bahwa atasan sangat memperhatikan kesadaran bawahannya akan pentingnya setiap tugas yang diberikan untuk menjaga eksistensi organisasi dan setiap tugas yang dijalankan berdampak terhadap pandangan masyarakat tentang organisasi itu baik atau tidak sehingga kepala dinas betul-betul memperhatikan hal ini.

Persentase terendah pada indikator *Pemimpin Mendorong Karyawan Untuk Lebih Menyadari Arti Penting Hasil Usaha* yaitu dengan rata-rata skor 3,54 dan persentase 88,5%, begitupun dengan indikator ini bahwa atasan sangat memperhatikan dan sangat memotivasi

karyawannya untuk betul-betul profesional dengan tanggungjawab yang diberikan. Dengan melihat semua indikator dalam bentuk tabel frekuensi dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan oleh peneliti sangat berdampak positif terhadap laju dan perkembangan organisasi, demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Transformasional kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang sangat cenderung diterapkan dalam meningkatkan dan menjadikan organisasi yang di pimpinnya menjadi lebih baik.

Hasil penelitian yang diperoleh tentang model kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang kemudian diolah sesuai dengan literatur yang digunakan. Adapun literatur yang digunakan adalah menurut Eko Maulana Ali (2013).

Kepemimpinan Transformasional merupakan Model yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang di anut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya di antara anggota organisasi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator kepemimpinan Transformasional yaitu indikator pertama pemimpin menekankan pengembangan tim dan pencapaian tujuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan masing-masing, pemimpin selalu dan sangat memperhatikan hal ini, demi tercapainya tujuan organisasi tanpa adanya hambatan.

Indikator kedua mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha bagitupun dengan indikator ketiga pemimpin meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas, kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang sangat menekankan terhadap dua indikator tersebut agar bawahannya sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik dan hal ini selalu diterapkan oleh pimpinan dan selalu menghimbaukan kepada bawahannya.

Indikator yang terakhir dari kepemimpinan Transformasional adalah indikator keempat pemimpin meningkatkan kabutuhan karyawan yang lebih tinggi dalam hal ini aktualisasi diri atau harga diri tiap-tiap bawahannya, karena kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang menganggap bahwa setiap orang ingin untuk di hargai meskipun hal sekecilpun bentuk penghargaan akan tetapi dampak psikologis pegawai berpengaruh terhadap organisasi.

Pimpinan sangat mengutamakan indikator ini dan selalu untuk diterapkan bukan hanya untuk atasan dengan bawahnya tetapi pimpinan selalu menghimbaukan untuk saling menghargai sesama pegawai. Sehingga dengan demikian penulis dapat memberikan asumsi pada Model Kepemimpinan Transformasional sangat cenderung diterapkan dalam meningkatkan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang.

Berikut rekapitulasi dari ketiga Model kepemimpinan yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang.

**Tabel 25**  
**Rekapitulasi ketiga Model kepemimpinan**

<b>No</b>	<b>Tanggapan responden</b>	<b>Rata-rata Persentase</b>	<b>Kategori</b>
1	Kepemimpinan Visioner	93,63	Sangat cenderung
2	Kepemimpinan Transaksional	81,56	Sangat cenderung
3	Kepemimpinan Transformasional	91,19	Sangat cenderung
	<b>Rata-rata</b>	<b>88,80</b>	<b>Sangat cenderung</b>

Sumber; diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui rekapitulasi Model kepemimpinan di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang dapat dikatakan sangat berdampak positif terhadap perkembangan organisasi. Hal ini didasarkan pada data yang menggambarkan tiap Model kepemimpinan yang dihitung melalui presentase. Untuk Model kepemimpinan Visioner diperoleh sebesar 93,63% hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner lebih dominan diterapkan dalam perkembangan organisasi yang ada di kantor Dinas PSDA Kabupaten Pinrang dan Model Kepemimpinan Transaksional dicapai sebesar 81,56%, kepemimpinan Transaksional berdampak positif terhadap laju perkembangan organisasi meskipun Model ini di terapkan pada kondisi dan situasi tertentu. Adapun Model Kepemimpinan Transformasional diperoleh sebesar 91,19% begitupun dengan Model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang sangat berdampak positif dalam perkembangan organisasi. Adapun rata-rata keseluruhan presentasenya sebesar 88,80% sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air

Kabupaten Pinrang digolongkan berdampak positif dalam perkembangan organisasi, dengan menggunakan Model kepemimpinan visioner, Transaksional Dan Transformasional.

Meskipun ada Model kepemimpinan yang di terapkan sesuai dengan kondisi dan situasi akan tetapi Model Kepemimpinan Visioner yang lebih dominan diterapkan oleh Kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **V.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada Bab sebelumnya maka penulis dapat menyimpulkan berdasarkan rumusan masalah, sebagai berikut :

1. Model Kepemimpinan Visioner yang diterapkan di kantor Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kab. Pinrang yang rata-rata persentase atau jawaban responden dominan menunjukkan jawaban sangat berdampak positif pada perkembangan organisasi. Upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan dan perkembangan kantor Dinas PSDA Kabupaten Pinrang adalah dengan kepala dinas melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, Kepala Dinas mengendalikan segala aspek yang ada di kantor dinas PSDA Kabupaten Pinrang, kepala dinas melakukan dorongan bagi seluruh pegawai agar dapat terus berprestasi dan peran sebagai pemberi pelayanan dan informasi untuk mewujudkan Visi dan Misi.
2. Model Kepemimpinan Transaksional, merupakan model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Dinas PSDA Kabupaten Pinrang, model kepemimpinan kepala dinas ini sangat berdampak positif terhadap perkembangan organisasi sebagai organisasi pemerintah yang melayani masyarakat khususnya dibidang irigasi, rawa dan sungai atau pengairan. Model Kepemimpinan Transaksional 3 indikator diantaranya sangat berdampak positif laju dan perkembangan organisasi, akan tetapi satu indikator diterapkan oleh kepala dinas dengan melihat kondisi dan situasi dan hal ini mempengaruhi organisasi. Sehingga model kepemimpinan transaksional sangat cenderung diterapkan untuk organisasi meskipun terkadang untuk menerapkan model ini kepala dinas melihat kondisi dan situasi untuk menerapkan model kepemimpinan transaksional
3. Model Kepemimpinan Transformasional berusaha menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada pencapaian organisasi dan nilai-nilai moral yang lebih

tinggi, kepala dinas PSDA Kabupaten Pinrang menerapkan model kepemimpinan ini karena kepala dinas menganggap bahwa pencapaian tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan individu, kesadaran pegawai akan pentingnya hasil usaha untuk organisasi, kesadaran akan tanggungjawab dari setiap tugas yang diberikan dan saling menghargai sesama itu lebih utama karena tanpa hal itu suatu organisasi tidak akan bertahan lama dan akan hancur. Kepemimpinan Transformasional sangat cenderung diterapkan dan berdampak positif terhadap jalannya roda organisasi dan perkembangan kantor Dinas PSDA Kabupaten Pinrang.

4. Melihat hasil dan pembahasan penelitian dari ke-3 kepemimpinan yang diterapkan di kantor Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang, Kepemimpinan Visioner yang paling dominan diterapkan dari hasil persentase dari rekapitulasi ke-3 kepemimpinan tersebut.

## **V.2 Saran**

1. Penempatan pegawai sebaiknya sesuai dengan keahliannya agar laju organisasi berjalan dengan lancar dan diharapkan semua pegawai mengetahui TUPOKSI masing-masing dari keahlian mereka untuk ditempatkan.
2. Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Pinrang sebaiknya memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkreasi serta berinisiatif sendiri guna terwujudnya visi misi organisasi serta pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor penunjang di dalamnya seperti melakukan pendidikan dan latihan pada lembaga pemerintah baik lembaga administrasi negara (LAN, pusat studi kebijakan dan manajemen publik serta lembaga DIKLAT lainnya).

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Ali M E. 2013. *Kepemimpinan Integratif Dalam Konteks Good Governance*. Jakarta. Pt. Multicerdas Publishing.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Masoang & Tilomi. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional Dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang)*. Bandung. Alfabeta
- Nawawi Ismail. 2013. *Budaya Organisas, Kepemimpinan & Kinerja*. Yogyakarta. Kencana Prenada Group.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta
- Prasetyo, Bambang & Jannah, Lina Miftahul. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung. Alfabeta.
- Rivai. 2008. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Pt Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Mulyadi. 2013. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta. Pt Rajagrafindo Persada
- Sutarto. 2012. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Edisi Revisi. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Siagian. 2010. *Teori & Prektek Kepemimpinan*. Jakarta. Pt Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung. Alfabeta, Cv
- Sulistiyani, A.T. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta. Gava Media Pendekatan Leadership Games.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja & Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta. PUSTAKA PELAJAR.
- Sunindhia & ninik. 1988. *Penerapan Manajemen & Kepemimpinan Dalam Pembangunan*. Jakarta. PT Bina Aksara.

Sukarma. 1990. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*. Bandung. Cv Mandar Maju.

Sugiyono. 2001. *Statistik Nonparametris*. Bandung. Cv Alfabeta.

Thoha, Miftha. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. Pt Raja Grafindo Persada.

Thoha, Miftha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta. Pt Raja Grafindo Persada.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta. Pt Pustaka Lp3es Indonesia

## **MODUL**

Nara Nurdin , Halede , Akib & Amril .2012 . Modul Mata Kuliah Kepemimpinan. Jurusan Ilmu Administrasi. Universitas Hasanuddin.

## **WEB**

<http://pinrangkab.bps.go.id/frontend/frontend/index.php/publikasi/4>

<https://pnpmpppurbalingga.wordpress.com/mata-pena/>

<http://www.ensiklopediapramuka.com/2014/04/kepemimpinan-kepemimpinan-efektifteori.html>

<https://ridwan202.wordpress.com/2013/04/02/gaya-kepemimpinan/>

<http://naufalsyawal.blogspot.com/p/pengertian-gaya-kepimpinan.html>

<http://bloka9.blogspot.com/2012/05/kepemimpinan-sifat-gaya-dan-tipe.html>

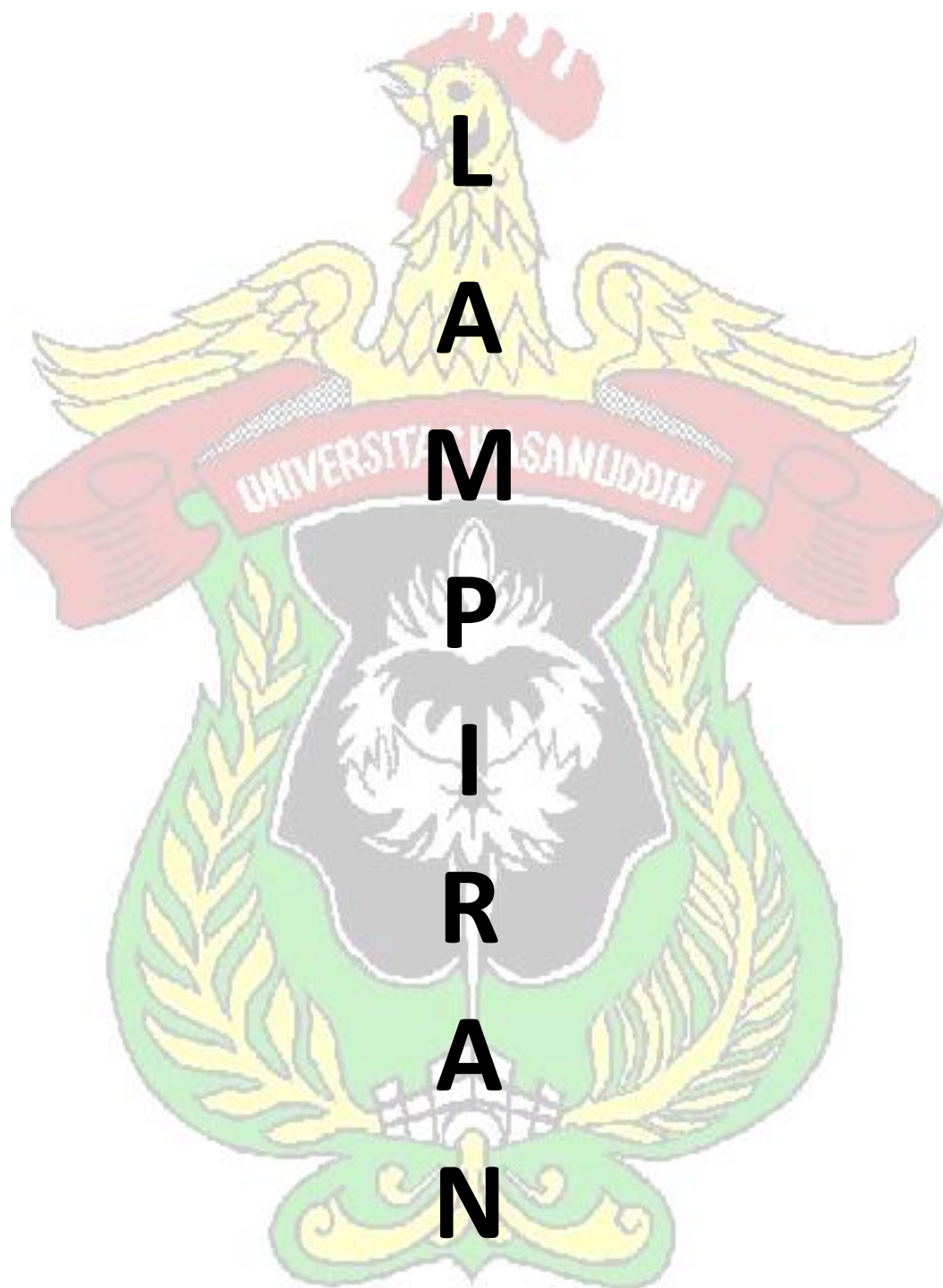
<https://subhanmega.wordpress.com/29-2/kepemimpinan-politik-dalam-masyarakat-adat/>

[http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR.\\_PEND.\\_LUAR\\_SEKOLAH/194505031971091-MUHAMMAD\\_KOSIM\\_SIRODJUDIN/TIPE\\_DAN\\_FUNGSI\\_KEPEMIMPINANx.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/194505031971091-MUHAMMAD_KOSIM_SIRODJUDIN/TIPE_DAN_FUNGSI_KEPEMIMPINANx.pdf)

<http://psda.pinrangkab.go.id/index.php>

<http://www.pinrangkab.go.id/>

<http://pindu.pinrangkab.go.id/index.php?page=arsip>



L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N

## BIODATA DIRI



Nama : IQBAL ARYANDI . DS  
NIM : E21111301  
Jurusan : ILMU ADMINISTRASI  
Tempat, Tanggal Lahir : CAKKE , 07 OKTOBER 1992  
Agama : ISLAM  
Hobbi : BASKET , DENGAR MUSIK , TRAVELLING, GAME , dan  
HIKING  
No. Telepon : 089669855668  
Alamat : JL. LOSARI NO 3 , BUKIT BARUGA , ANTANG  
Email : [Firmandarwis57@gmail.com](mailto:Firmandarwis57@gmail.com)

Riwayat Pendidikan :

1. TK PERTIWI CAKKE , ENREKANG Tahun 1998-1999
2. SD 257 tahun 1999-2000 SD 130 BENTENG PATAMPANUA , PINRANG 2000-2005
3. SMP NEGERI 2 PATAMPANUA 2005-2008
4. SMK NEGERI 1 PINRANG Tahun 2008-2011
5. UNIVERSITAS HASANUDDIN (MAKASSAR) Tahun 2011-2015

Pengalaman Organisasi :

1. Anggota pramuka gugus depan sd 130 periode 2002-2005
2. Pengurus osis smp negeri 2 periode 2006-2007
3. Pengurus LDK SMP periode 2006-2007
4. Anggota Pramuka smp periode 2006-2007
5. Ketua Kopsis(koperasi siswa ) smk 1 Pinrang periode 2010-2011
6. Ketua Pramuka ambalan bhineka tunggal ika smk 1 Pinrang periode 2009-2010
7. Pengurus ECC ( English comfertation club ) smk 1 Pinrang 2008-2009
8. Pengurus osis smk 1 Pinrang periode 2009-2010
9. Koordinator Humas KMP Pinrang periode 2013-2014
10. Pengurus UKM BASKET FISIP Periode 2012-2013
11. Pengurus Himpunan Mahasiswa Administrasi 2012-2014
12. Anggota Kajian pengurus kajian 2012-2013
13. Anggota advokasi pengurus humanis 2013-2014